



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ
I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2018 | ISSN 2543-8190

XIX

TOM

9

ZESZYT

III

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Anna Maria Migdał

Współczesny marketing i zarządzanie – problemy, wyzwania, szanse i perspektywy



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2018 | ISSN 2543-8190

XIX

TOM

9

ZESZYT

III

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Anna Maria Migdał

Współczesny marketing i zarządzanie – problemy, wyzwania, szanse i perspektywy

WYDAWNICTWO
SPÓŁNIAJĄCYCH AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: **Anna Maria Migdał**

Korekta językowa: **Dominika Świech, Zbigniew Pyszka, Beata Siczek,
Małgorzata Pająk**

Skład i łamanie: **Marcin Szadkowski**

Projekt okładki: **Marcin Szadkowski**

©Copyright: **Spółeczna Akademia Nauk**

ISSN 2543-8190

Wersja elektroniczna publikacji jest wersją podstawową,
dostępna na stronie: **piz.san.edu.pl**



Spis treści

5	Wstęp Anna Maria Migdał
9	Część 1 <i>Problemy i wyzwania współczesnego marketingu</i>
11	Część 1.1 <i>Marketing w turystyce</i>
13	Anna Maria Wiśniewska <i>Działania marketingowe przedsiębiorstw na rynku turystyki medycznej</i>
25	Kamila Radlińska, Agnieszka Lisowska <i>Seasonality in Tourism. The Example of Polish Tourism Sector</i>
41	Irena Ozimek, Juliita Szlachciuk, Agnieszka Bobola, Olena Kulykovets, Maria Salińska <i>Postrzeganie jakości usług hotelarskich przez konsumentów</i>
57	Krzysztof Cieślowski, Joanna Kantyka <i>Wybrane problemy zarządzania marketingowego grawitacyjnymi torami saneczkowymi jako produktami na rynku turystycznym w Polsce</i>
73	Monika Świątkowska, Dagmara Stangierska, Iwona Kowalczyk, Małgorzata Kowalska <i>Preferencje dotyczące promocji sprzedaży stosowanej w lokalach typu fast food</i>
89	Anetta Majchrzak-Jaszczyk, Karolina Gołębieska <i>Analiza cen pokoi hotelowych i ich determinant w wybranych miastach Europy</i>
103	Joanna Kantyka, Krzysztof Cieślowski <i>Organizacja i koncepcja marketingu w przedsiębiorstwach rekreacyjnych na przykładzie fitness klubów z województwa śląskiego</i>
121	Piotr Dominik <i>Wykorzystanie potencjału kuchni regionalnych i żywności tradycyjnej w kształtowaniu produktu turystycznego</i>
137	Piotr Dominik, Michał Koskowski <i>Culinary Tourism in Regional and Local Development in Poland</i>
151	Część 1.2 <i>Aktualne problemy marketingu</i>
153	Agnieszka Izabela Baruk, Anna Goliszek <i>Oczekiwania nabywców finalnych dotyczące relacji łączących ich z oferentami</i>
169	Maksymilian Czeczotko, Małgorzata Kosicka-Gębska, Hanna Górską- Warsewicz, Anna Kudlińska-Chylak, Olena Kulykovets <i>Specyfika handlu detalicznego jako ogniwa systemu dystrybucji w Polsce</i>
183	Mirosława Tereszczuk <i>Promocja jako jeden z elementów marketingu-mix na przykładzie produktów rolno-spożywczych w Polsce</i>
203	Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka <i>Cechy komunikatu w electronic Word of Mouth – przegląd literatury</i>
221	Aneta Kuźniarska <i>Pozacenowe czynniki konkurencyjności sieci handlowych na podstawie oceny ich pracowników</i>
237	Część 2 <i>Problemy i wyzwania współczesnego zarządzania</i>
239	Część 2.1 <i>Zarządzanie w uczelniach wyższych</i>
241	Marta Tułko <i>Dynamika internacjonalizacji polskich uniwersytetów</i>

259	Małgorzata Cieciora, Maciej Dębski <i>Współpraca pomiędzy uczelniami jako element rozwoju potencjału konkurencyjnego</i>
275	Teresa Skalska, Piotr Kociszewski, Anna Rękawek <i>Staż i praktyki zawodowe studentów: implikacje dla jakości kształcenia</i>
291	Ainura Omarova, Maciej Teczek <i>Internationalization Process of Polish Universities. Perspective on Entering Central Asia Region: Evidence from Kazakhstan</i>
307	Część 2.2 <i>Aktualne problemy zarządzania</i>
309	Zbigniew Leszczyński <i>The Cost Accumulation Model as a Tool to Generate Information for the Needs of Process Cost Management in Manufacturing Enterprise. Case Study</i>
329	Sebastian Wilczewski <i>Analiza praktyk związanych z zarządzaniem projektami informatycznymi i utrzymaniem usług IT i ich wpływu na realne sukcesy przedsięwzięć. Identyfikacja luk i rekomendacje dotyczące usprawnień</i>
345	Robert Zajkowski, Ada Domańska, Beata Żukowska <i>The Impact of the Family on the Operational Planning System in Polish Medium and Large Family Businesses</i>
361	Anna Walaszczyk <i>Bariery we wdrażaniu systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwach sektora MSP w Polsce</i>
375	Sylwia Bąk <i>Risk Management in Enterprises Listed on the Warsaw Stock Exchange. The Role of Formal and Legal Determinants</i>
393	Jacek Gancarczyk <i>Strategic Entrepreneurship: Essence and Definition</i>
407	Regina Lenart-Gansiniec <i>Selected Crowdsourcing Paradoxes – a Literature Review</i>
423	Aneta Lipińska <i>Areas and Forms of Operation of Academic Business Incubators alongside Startup Organizations</i>
441	Adam Skrzypek <i>Teal Organization as an Effective Business Model</i>
455	Michał Baran <i>The Scope of Application of a Pro-innovativeness Assessment Model in the Case of Integrated Information Systems</i>
467	Grzegorz Baran <i>Design-led Approach to Social Innovation</i>

Wstęp

Inspiracją dla powstania tomu *Współczesny marketing i zarządzanie – problemy, wyzwania, szanse i perspektywy* były daleko idące zmiany zachodzące we współczesnym życiu społeczno-gospodarczym. Ich wynikiem jest pojawianie się nowych problemów, wyzwań i szans dla uczestniczących w nim organizacji.

Treści prezentowane w niniejszym opracowaniu ujęto w dwa główne obszary tematyczne skoncentrowane odpowiednio na marketingu oraz na zarządzaniu. Pierwszy dział części zatytułowanej *Problemy i wyzwania współczesnego marketingu* poświęcony został zagadnieniom związanym z marketingiem w turystyce. Turystyka odgrywa bowiem bardzo ważną rolę w rozwoju gospodarczym wielu krajów czy regionów. W rozpoczynającym go artykule, posługując się metodą studium przypadku, poddano analizie działania marketingowe prowadzone przez przedsiębiorstwa reprezentujące branżę turystyki medycznej. W kolejnej pracy, opierając się na danych GUS, podjęto próbę ustalenia znaczenia zjawiska sezonowości popytu turystycznego dla rozwoju polskich biur podróży i stojących przed nimi wyzwań, szans oraz zagrożeń. Trzeci z zamieszczonych tekstów prezentuje wyniki badań empirycznych, których celem było ustalenie czynników determinujących jakość usług hotelarskich w opinii konsumentów. W następnym artykule zaprezentowano wybrane problemy zarządzania grawitacyjnymi torami saneczkowymi jako produktami na rynku turystycznym w Polsce. Kolejna praca opisuje wyniki badań empirycznych dotyczących środków promocji sprzedaży stosowanych w lokalach typu fast food. Piąty z zamieszczonych artykułów zawiera dogłębną analizę statystyczną poziomu przeciętnego zróżnicowania cen pokoi hotelowych oraz wpływu poszczególnych czynników na cenę w wybranych miastach Europy. Następny tekst prezentuje organizację i koncepcję marketingu w przedsiębiorstwach rekreacyjnych na przykładzie fitness klubów z województwa śląskiego. W dwóch kolejnych artykułach opisano, w jaki sposób można wykorzystać potencjał kuchni regionalnych i żywności tradycyjnej dla kształtowania produktu turystycznego oraz dla rozwoju lokalnego i regionalnego.

W drugim dziale skoncentrowano się na aktualnych problemach marketingu. Rozpoczynająca go praca prezentuje wyniki badań empirycznych odnośnie oczekiwań nabywców finalnych dotyczących relacji łączących ich z oferentami. W kolejnym artykule scharakteryzowano sferę dystrybucji w Polsce w odniesieniu do handlu detalicznego, ze zwróceniem uwagi na jego istotę, klasyfikację oraz obecne i prognozowane zmiany, warunkujące jego rozwój. Trzeci z zamieszczonych tekstów koncentruje się na promocji jako jednym z elementów *marketingu-mix* na przykładzie

produktów rolno-spożywczych w Polsce. Kolejny z artykułów ma charakter przeglądowy i podjęto w nim próbę systematyzacji kluczowych cech komunikatu będącego przedmiotem wymiany w komunikacji electronic word of mouth. W następnej pracy, opierając się na badaniach empirycznych, poszukiwano odpowiedzi na pytanie, jak pracownicy oceniają wybrane czynniki przewagi konkurencyjnej sieci handlowych.

Pierwszy dział części zatytułowanej *Problemy i wyzwania współczesnego zarządzania* koncentruje się na zarządzaniu w uczelniach. Dynamicznie zmieniające się uwarunkowania o charakterze prawnym, ekonomicznym, demograficznym, kulturowym i technologicznym powodują konieczność podejmowania przez polskie szkoły wyższe różnorodnych działań zmierzających do podniesienia poziomu kształcenia oraz zwiększenia stopnia umiędzynarodowienia. W pierwszym artykule rozpoczynającym ten dział przedstawiono dynamikę internacjonalizacji polskich uniwersytetów. Drugi z zamieszczonych tekstów przedstawia wyniki badań empirycznych odnośnie korzyści, barier i perspektyw rozwoju współpracy międzyuczelnianej w Polsce. Kolejny prezentuje zaś wyniki badań z wykorzystaniem sondażu diagnostycznego, których celem stanowiło wskazanie elementów praktyk i staży studenckich przyczyniających się do podnoszenia jakości procesu kształcenia. Ostatnia praca w niniejszym dziale opisuje możliwości internacjonalizacji polskich uczelni, koncentrując się na zjawisku mobilności studenckiej, a w szczególności studentach z Kazachstanu. Prezentuje m.in. wyniki badań empirycznych odnośnie preferowanych przez nich destynacji, motywacji oraz oczekiwań wobec placówek przyjmujących.

Drugi z działów poświęcony został aktualnym problemom zarządzania. W otwierającym go artykule, posługując się metodą studium przypadku, zaprezentowano możliwości wykorzystania modelu akumulacji kosztów działań jako instrumentu dla generowania informacji na potrzeby zarządzania kosztami procesów w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Kolejny z zamieszczonych tekstów opisuje wpływ wymagań niefunkcjonalnych na zarządzanie projektami oraz utrzymanie usług, jak również identyfikuje możliwe w tym zakresie usprawnienia. Dwie kolejne prace prezentują wyniki badań empirycznych sektora przedsiębiorstw w Polsce. Celem pierwszej było ustalenie, czy rosnące znaczenie członków rodziny na różnych szczeblach zarządzania ma wpływ na wdrażanie planowania operacyjnego w średnich i dużych przedsiębiorstwach rodzinnych. Druga przedstawia bariery wdrażania systemu zarządzania jakością ISO 9001 w przedsiębiorstwach sektora MSP. Następny tekst koncentruje się na znaczeniu formalnych i prawnych uwarunkowań dla zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Kolejne z prezentowanych artykułów mają charakter przeglądowy. Celem pierwszego było przedstawienie istoty przedsiębiorczości strategicznej, a drugiego

– istoty crowdsourcingu. Następny tekst omawia obszary i formy współpracy akademickich inkubatorów przedsiębiorczości ze startupami. Kolejny prezentuje organizacje turkusowe jako efektywny model biznesowy, a następny koncentruje się na zakresie wykorzystania modelu oceny poziomu proinnowacyjności zintegrowanego systemu informatycznego. Ostatni z prezentowanych artykułów przedstawia zagadnienie podejścia projektowego do innowacji społecznych.

Szeroki zakres problematyki poszczególnych opracowań odzwierciedla zarówno indywidualny charakter ujęć proponowanych przez autorów, jak i złożony charakter współczesnego podejścia do marketingu i zarządzania. Oddając niniejszą publikację do rąk Czytelników, redaktorka pragnie podziękować Autorom wszystkich tekstów za ich wkład oraz zaangażowanie w jej powstanie, a Recenzentom za wnikliwe uwagi i cenne spostrzeżenia. Wyrażam nadzieję, że prezentowane rozważania, wyniki badań, wnioski i rekomendacje okażą się przydatne zarówno dla badaczy, jak i praktyków marketingu i zarządzania. Jednocześnie liczę, iż zamieszczone teksty spotkają się z dużym zainteresowaniem odbiorców oraz spełnią pokładane w nich oczekiwania. Przedstawione zagadnienia będą zaś stanowiły podbudowę dla dalszej dyskusji naukowej oraz inspirację dla przemysłów i podejmowania nowych tematów badawczych, łączących środowiska naukowe i praktyków gospodarczych.

Anna Maria Migdał

Cześć 1

Problemy i wyzwania współczesnego marketingu

Cześć 1.1

Marketing w turystyce

Anna Maria Wiśniewska | annazwisniewska@onet.eu

NR ORCID: 0000-0003-0876-1763

Szkoła Główna Turystyki i Rekreacji w Warszawie, Wydział Turystyki i Rekreacji

Działania marketingowe przedsiębiorstw na rynku turystyki medycznej

Marketing Activities of Enterprises on the Medical Tourism Market

Abstract

Analysis of marketing action run by enterprises of the industry of the medical tourism is a purpose of the present article. Contents of the article are an initial presentation of wider examinations concerning functioning of enterprises of the medical tourism.

The first results were quoted case study of selected companies. Later led questionnaire forms, interviews with employees and customers and analyses of documents will stay.

The article is describing the marketing of such companies as "Miracki" or "Institute Day Spa Africa" from Łomianki. The article is pointing also at the meaning of soft factors of the management in the marketing of companies.

Key words:

tourism, medical tourism, marketing in tourism

Wstęp

W ostatnich latach daje się zauważyć wzrost liczby organizacji związanych z turystyką medyczną. Tendencja ta wpisuje się w szersze zjawiska, jakimi są powstawanie i rozwój coraz większej liczby rodzajów organizacji oraz wzrost roli i znaczenia współpracy międzyorganizacyjnej.

Celem artykułu jest wykazanie znaczenia marketingu w powstających firmach turystyki medycznej.

W prowadzonych przez autorkę badaniach zidentyfikowano kilkadziesiąt firm turystyki medycznej, a w artykule zaprezentowano pierwsze case study tych badań.

Przeprowadzone badania wskazują na szybki i dynamiczny rozwój przedsiębiorstw turystyki medycznej. Proces ten wpisuje się w szerszy nurt współczesnej gospodarki, związany z rozwojem usług warunkowanych rozwojem kreatywności, a także z inicjatywą przedsiębiorstw i ich pracowników, z tworzeniem środowisk przedsiębiorstw charakteryzujących się powstawaniem sieci współpracy międzyorganizacyjnej i klastrów.

Istotną rolę w powyższych procesach odgrywa wzrost roli i znaczenia tak zwanych miękkich czynników zarządzania, jak zaufanie, motywacje, aspiracje, wartości.

Nowoczesne przedsiębiorstwo

W zarządzaniu istnieje zasada, która umożliwia pełny indywidualny rozwój, zarówno sił ludzkich, jak i odpowiedzialności. Nadaje ona wspólny kierunek poczuciu perspektywy oraz wysiłkom, zapewnia zespołowość pracy, harmonizując z dobrem wspólnym oraz celami indywidualnymi [Drucker 2017, s. 214]. Obecne przedsiębiorstwa funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się oraz turbulentnym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Przed osobami, którym przyszło zarządzać przedsiębiorstwem – mogą to być zarówno właściciele firm rodzinnych, jak również wysoko wykwalifikowani menedżerowie, stoją olbrzymie wyzwania. Rosnące tempo wprowadzania innowacji, rozwój nowoczesnych technologii oraz wzrastające oczekiwania klientów wobec usług prowadzą do burzliwych i dynamicznych zmian w środowisku rynkowym [Olesiński i in. 2017, s. 45]. Organizacja stojąca w obliczu dynamicznego i niejednorodnego rynku musi znaleźć sposób nie tylko na osiągnięcie sukcesu, ale często także na przetrwanie.

W zmieniającym się środowisku biznesowym pracownicy mają do czynienia z niepewnością, dlatego oczekuje się od nich wykształcenia odpowiednich cech, które dadzą możliwość szybkiego reagowania na nieprzewidziane wydarzenia [Olesiński i in. 2017, s. 75]. W obecnej rzeczywistości rynkowej pracownik nie wykonuje jednej, ściśle określonej czynności, musi podejmować decyzje, realizować cele częściowe podpo-

rządkowane celom strategicznym, musi zajmować się kilkoma zadaniami w jednym czasie. Oprócz tego zajmuje się pisaniem i odpowiadaniem na e-maile, tworzeniem ofert, obsługą klienta, realizacją zamówienia, nawiązywaniem kontaktów, poszukiwaniem klientów, budowaniem relacji z kontrahentami, uczestniczeniem w zebraniach, przekazywaniem informacji, wydawaniem dyspozycji – ponosząc jednocześnie pełną odpowiedzialność za swoją pracę. Zatrudnienie w usługach, lecz nie tylko dla turystów medycznych, niejednokrotnie wiąże się z działaniem w ciągłym stresie, pod presją czasu. Nie tylko należy podejmować odpowiednie czynności, aby pozyskać klienta, należy go przyjąć, obsłużyć, zapewnić nocleg, czasem również dla osób towarzyszących, zorganizować transport oraz opiekę okołozabiegową, dopilnować wszelkich formalności, przetłumaczyć dokumenty, monitorować działalność konkurencji, zorganizować dodatkowe atrakcje dla osób towarzyszących, jeśli takie są oczekiwania, a dodatkowo z uśmiechem na twarzy sprawić, że pacjent poczuje się wyjątkowo. Wydaje się zasadnym pytanie: jak przedsiębiorstwa mają radzić sobie w obecnych warunkach, działając na niepewnym i zmieniającym się rynku? Istotne może być tu pojęcie zwinności, które stanowi odpowiedź na nowe rozwiązania w zakresie produkcji i zarządzania organizacją, konieczne, by osiągnąć sukces na nowoczesnym i dynamicznie zmieniającym się rynku. Organizacja zwinna to taka, która jest zdolna do szybkiej reakcji i przystosowywania się do nowych warunków w odpowiedzi na ciągłe i nieprzewidywalne zmiany środowisk rynków konkurencyjnych [Olesiński i in. 2017, s. 45].

Współczesny marketing

Rozwój cywilizacji powoduje, że wyjazdy, niezależnie od ich motywów, stają się potrzebą współczesnego człowieka. W świecie zdominowanym przez przedsiębiorstwa, które mają coraz bogatszą ofertę dla swoich klientów, podmioty te powinny skupiać się na skutecznym komunikowaniu się z nabywcami. Istotne jest także skupienie się na dokładnym słuchaniu i zbieraniu jak największej ilości użytecznych informacji rynkowych. Takie działania są niezbędne, aby doskonalić ofertę handlową oraz podnosić jakość obsługi klienta. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, które świadczy usługi na rynku turystyki medycznej, działania takie wydają się jak najbardziej zasadne. Ze względu na specyfikę usług świadczonych w tym sektorze, informacje płynące z rynku mają podwójne znaczenie. Pacjent odwiedzający Polskę chce nie tylko otrzymać wysokiej jakości usługę medyczną, ale również przyjemnie spędzić czas wolny od pracy, który stanowi coraz cenniejsze dobro.

W obecnych warunkach funkcjonowania, w niezwykle dynamicznym otoczeniu, przedsiębiorcy muszą koncentrować się na rozpoznawaniu oczekiwań klientów i ich

preferencji, czego efektem powinno być przygotowanie odpowiedniej oferty oraz właściwe jej przedstawienie klientowi docelowemu.

Coraz częściej społeczeństwo zaspakaja swoje potrzeby i pragnienia zarówno przy pomocy towarów, jak i usług, które mają wiele odrębnych cech w porównaniu z produktami materialnymi, takich jak np. niematerialność, jednocześnie świadczenia oraz konsumpcji [Pilarczyk, Mruk 2013, s. 32].

Kotler definiuje produkt jako „to, co można zaoferować w celu zaspokojenia potrzeby lub pragnienia” [Kotler 1994, s. 7], czyli w koncepcji marketingowej produkt stanowi to wszystko, co jest oferowane na rynku, aby zaspokoić potrzeby konsumentów. Zatem może to być zarówno idea, towar, jak i usługa, jednak tylko wtedy, gdy odpowiada na zapotrzebowanie konsumentów. W świetle powyższego produkt turystyczny to „dostępny na rynku pakiet materialnych i niematerialnych składników umożliwiających realizację celu wyjazdu turystycznego” [Gołembski 2002, ss. 67–68]. We współczesnym świecie usługi stały się jednym z mierników poziomu rozwoju gospodarczego. Im wyższy udział usług w produkcie krajowym brutto oraz im wyższy poziom zatrudnienia w omawianym sektorze, tym wyższy jest zazwyczaj poziom rozwoju ekonomicznego danego państwa [Wodejko 1997, s. 30].

W tabeli 1 przedstawiono usługi materialne i niematerialne ukierunkowane na osobę, przedmiot i na czynności.

Tabela 1. Usługi materialne i niematerialne w turystyce

Usługi materialne	
Ukierunkowane na:	
Osobę:	Przedmiot:
1. Medyczne	1. Konserwacyjno-reperacyjne
2. Kosmetyczne	2. Pralnicze
3. Noclegowe	3. Porządkowe
4. Transportowe	4 Transportowe
Usługi niematerialne	
Ukierunkowane na:	
Osobę:	Czynności niematerialne:
1. Oświatowe	1. Finansowe
2. Informacyjne	2. Prawne
3. Kulturalne	3. Ubezpieczeniowe
	4. Konsultacyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wodejko 1997, ss. 31–32.

Przedsiębiorstwa działające w sektorze usług powinny skupić się na jakości ich świadczenia, na budowaniu wizerunku firmy, skutecznym promowaniu oraz inwestowaniu w podwyższanie kwalifikacji pracowników [Beckwith 2000, ss. 41–52]. Niezbędne są również działania marketingowe, które pozwolą zaprezentować ofertę szerokiej grupie odbiorców.

Działania marketingowe

Wydaje się logicznym stwierdzenie, że żadne przedsiębiorstwo nie może sobie pozwolić na podejmowanie niepewnych decyzji. W związku z powyższym, można przedstawić zarządzanie jako „maksymalne eliminowanie niepewności przy podejmowaniu decyzji. Dotyczy to wszystkich sfer działalności przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim marketingu” [Kamiński 1999, s. 5].

W obecnych warunkach rynkowych marketing nie może być postrzegany jedynie jako budowanie zadowolenia klienta, choć bez wątpienia stanowi ono najważniejszą jego funkcję. Philip Kotler wyjaśnia marketing jako „działanie ludzkie w związku z rynkiem”. Autor podaje, iż „marketing oznacza zajmowanie się rynkami w celu urzeczywistnienia potencjalnej wymiany, mogącej zaspokoić ludzkie potrzeby i pragnienia” [Kotler 1994, s. 10]. Inną definicję marketingu proponuje Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu, które w swoich strukturach posiada specjalistów od marketingu ze Stanów Zjednoczonych oraz Kanady. Marketing definiuje jako „proces planowania i wdrażania koncepcji obejmującej wycenę, promocję i dystrybucję idei, dóbr, usług w celu stworzenia transakcji wymiany, które zaspokoją cele indywidualne oraz organizacyjne” [Bennett 1995, s. 166]. Aby te warunki spełnić, marketing powinien być skoncentrowany na odkrywaniu potrzeb i pragnień potencjalnych konsumentów oraz na sposobach ich zaspakajania [Przybyłowski i in. 1998, s. 8]. W związku z przedstawioną wyżej definicją, należy zwrócić uwagę na działalność marketingową, jaką powinna prowadzić organizacja, w tym również przedsiębiorstwo, skupiając się na określeniu potrzeb i pragnień konsumenta oraz na ich zaspokojeniu.

W tabeli 2 przedstawiono za Kotlerem, Kartajayą i Setiawanem [2010, ss. 41–45] przebieg zmian w dominujących koncepcjach marketingowych w kolejnych dziesięcioleciach. Obecnie w praktyce występuje każda z nich i każdą można odnieść również do turystyki.

Tabela 2. Ewolucja koncepcji marketingowych

Okres	Główne koncepcje marketingowe
Lata 50., czasy powojenne	Marketing mix, cykl życia produktu, wizerunek marki, segmentacja rynku, audyt marketingowy
Lata 60., czasy rozwoju gospodarki	4 P, marketingowa krótkowzroczność, marketing ukierunkowany na różne style życia, poszerzona koncepcja marketingu
Lata 70., czasy turbulencji	Targeting, pozycjonowanie, marketing strategiczny, marketing usług, marketing społeczny, makromarketing
Lata 80., czasy niepewności	Marketing globalny i lokalny, wojna marketingowa, marketing bezpośredni, marketing relacji z klientem, marketing wewnętrzny
Lata 90., czasy kontaktów osobistych	Marketing emocjonalny, marketing doświadczeń, marketing internetowy i e-biznes, marketing sponsoringowy, etyka marketingowa
Po roku 2000, czasy presji finansowej	Marketing zorientowany na zwrot z inwestycji, marketing bazujący na wartości marki, marketing bazujący na wartości klienta, marketing odpowiedzialny społecznie, marketing wykorzystujący media społecznościowe, marketing nastawiony na współtworzenie.

Źródło: Olearnik 2016, s. 13.

Nie należy zapominać o instrumentach, które prowadzą do realizacji celów marketingowych. Jest ich bardzo wiele, a podstawowy stanowi marketing mix, czyli 4P (*Product, Price, Place, Promotion*). Innym, równie często spotykanym podziałem jest koncepcja marketingu 5P, która stanowi o specyfice marketingu usług. Tworzą ją: produkt-usługa, cena usługi, dystrybucja usług, promocja usług, personel [Naramski i in. 2014, s. 120]. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, które wdraża promocję, ważne jest rozpoznanie trendów panujących na rynku turystycznym. Pozwala ono dostosować do nich własną kampanię.

Promocja przedsiębiorstw na rynku usług turystyki medycznej w Polsce *case study*

Przedsiębiorstwa mikro oraz małe, zatrudniające do 12–15 osób, działające w sektorze turystyki medycznej w Polsce, mają nieco utrudnione zadanie w zakresie promocji swoich usług. Jednym z najprostszych rozwiązań jest prowadzenie strony interneto-

wej, która zawiera informacje na temat przedsiębiorstwa pozwalające w sposób efektywny pozyskać klienta. Należy pamiętać, że dziś strona internetowa jest nie tylko prostym zestawem informacji o przedsiębiorstwie i jego ofercie, ale stanowi również pewien nośnik emocji, jakie towarzyszą odbiorcy, który szuka dla siebie odpowiedniej oferty. Strona internetowa powinna zawierać prosty przekaz, dostarczać konkretnych informacji, a przy tym wyróżniać się w sieci nowoczesnym designem. Profesjonalna strona stwarza wrażenie solidnej firmy. Przedsiębiorcy, którzy świadczą usługi dla pacjentów i turystów medycznych, doskonale wiedzą, jak te narzędzia wykorzystać, na swoich stronach internetowych podają podstawowe informacje, jak: dane firmy, adres, sposób dojazdu wraz z lokalizacją GPS, ofertę, w której można znaleźć szeroki wachlarz zabiegów wykonywanych przez doświadczonych specjalistów (czasem wymienianych z nazwiska). Na stronach www zamieszczane są również informacje na temat cennika świadczonych usług oraz inne użyteczne, np. o formie płatności w systemie Mediraty. Znajdują się tam również informacje na temat obsługi wielojęzycznej.

Niektóre kliniki, mające w swojej ofercie zabiegi medycyny estetycznej, chirurgii plastycznej, dermatologii estetycznej, a nawet ginekologii estetycznej, jak np. Klinika Miracki z Warszawy, oprócz profesjonalnej strony internetowej wysokiej jakości, posiadają zakładkę „polecają nas”, w której osoby znane z mediów polecają zabiegi w omawianej klinice. Taka promocja [<http://www.klinikamiracki.pl>, dostęp: 29.06.2018] pozwala wierzyć w profesjonalizm wykonywanych zabiegów i sprawia, że klient chętniej skorzysta z oferty firmy, z której usług korzystały znane osoby. Klinika Miracki, oprócz wszystkich w/w informacji, podaje do wiadomości na swojej stronie również te na temat sprzętu wykorzystywanego podczas pracy z pacjentami wraz z krótką informacją o sposobie działania oraz osiągniętych i spodziewanych efektach.

Strona internetowa daje nieograniczone możliwości promocji, w obecnych czasach stała się jej podstawową formą, jednak wiele mniejszych placówek, które nie mogą konkurować z centrami medycznymi lub klinikami, przeniosło swoją promocję do mediów społecznościowych. Tam zachęcają potencjalnych klientów i pacjentów do skorzystania z usług, prezentując opinie na temat wykonanych zabiegów na forum społecznościowym. Jest to jedno z tańszych rozwiązań, na które mogą sobie pozwolić wszystkie duże placówki oraz niewielkie gabinety, świadczące usługi dla pacjentów z kraju i zagranicy. Zadowoleni pacjenci wyrażają swoje opinie na temat świadczonych usług, czasem polecając konkretną osobę, która wykonywała zabieg i otoczyła pacjenta fachową opieką.

W Internecie można znaleźć szereg informacji o przedsiębiorstwach, również sami lekarze, którzy przeprowadzają zabiegi, prowadzą blogi, na których udzielają informacji o wykonywanych zabiegach oraz informują, jak się do nich przygotować.

Jest to niewątpliwie niezwykle wygodna i wiarygodna forma promocji placówki, w której dany lekarz ma kontrakt.

Za pośrednictwem wielu stron internetowych zainteresowani mogą odbyć również wirtualny spacer, dzięki któremu dowiedzą się, w jakich warunkach spędzą czas przy poprawianiu zdrowia bądź urody [<http://www.afrykadayspa.pl>, dostęp: 26.06.2018]. Za przykład może posłużyć Instytut Kosmetyczny Afryka Day Spa z podwarszawskich Łomianek.

Powyższe działania prowadzone są przez przedsiębiorstwa we własnym zakresie, jednakże turystyka medyczna promowana jest również na konferencjach, targach i kongresach, na których spotykają się przedstawiciele omawianej branży i wymieniają doświadczenia związane z promocją, pozyskaniem klienta z zagranicy oraz możliwościami rozwoju omawianej branży w danym państwie. Za przykład takiego rozwiązania można podać konferencję: *Health and Medical Tourism Summit – Eastern Europe 2018*, w której wzięło udział 250 uczestników z ponad 20 państw. Konferencja ta odbyła się 19 czerwca 2018 r. w Lublinie. Było to pierwsze w Polsce wydarzenie na tak dużą skalę, poświęcone tematyce turystyki medycznej. Jak się okazuje, wybrane miejsce nie było przypadkowe, ponieważ to właśnie w Lublinie, jak podano na portalu <http://turystyka-medyczna.com>, działa prężnie rozwijający się Klaster Lubelska Medycyna, zrzeszający 130 członków w obszarze medycyny i zdrowia.

Polska turystyka medyczna była również promowana w Moskwie w dniach 13–15 marca 2018 roku na targach INTERMED, na których zaprezentowana została polska oferta medyczna skierowana na rynek rosyjski. Swoją ofertę miały szansę zaprezentować szpitale, kliniki, obiekty spa oraz polskie uzdrowiska, które są zainteresowane pozyskaniem klienta/pacjenta z Rosji. Jak podano na Portalu Promocji Eksportu: „Przebieg targów potwierdził duży potencjał rozwoju dla polskiej turystyki medycznej w kierunku wschodnim. Zarówno ze strony klientów indywidualnych, jak i partnerów biznesowych, pojawiało się wiele zapytań o konkretne wskazanie miejsc w Polsce specjalizujących się w leczeniu ortopedycznym, rehabilitacyjnym, onkologicznym, laryngologicznym, a także kardiologicznym”¹. Bez wątpienia dla polskich przedsiębiorstw jest to szansa na nawiązanie współpracy oraz budowanie relacji z podmiotami rosyjskimi. Jak się okazuje, na podstawie doświadczeń z minionych targów, istnieje wyraźna potrzeba prezentowania prozdrowotnej oferty na szeroką skalę, chociażby z uwagi na coraz większą świadomość społeczeństwa, którego dochody i możliwości finansowe z roku na rok wzrastają. Sprzyja temu aktualny trend

1. Więcej informacji na temat targów patrz: health.trade.gov.pl/pl/aktualnosci/274430,polska-oferta-medyczna-na-targach-mitt-w-moskwie.html (dostęp: 27.06.2018).

promujący zdrowy styl życia. Społeczeństwo jest coraz bardziej świadome zagrożeń, jakie niesie za sobą stres, styl pracy, brak aktywności fizycznej i pośpiech życia codziennego, co stanowi bardzo ważny argument wyjazdów turystycznych, podczas których można skorzystać z omawianych wyżej zabiegów.

Polska turystyka medyczna promowana była również w marcu, na targach ITB w Berlinie, w których wzięło udział ok. 180 państw.

Również w 2018 roku, w kwietniu, odbył się *Kongres HESTOUREX Turcja 2018*, na którym swoją obecność zaznaczył Instytut Badań i Rozwoju Turystyki Medycznej. Polska była tam promowana jako „rynek o dużym potencjale inwestycyjnym, nienasycony przedsiębiorstwami i produktami turystyki medycznej” w skali, której nie można porównać z rynkiem tureckim, ponieważ tam turystyka zdrowotna wspierana jest przez państwo wielopoziomowo.

Odbywa się wiele wydarzeń, zarówno w kraju, jak i za granicą, podczas których promuje się Polskę jako atrakcyjną destynację. Działania te podejmowane są przez Polską Organizację Turystyczną, Ministerstwo Sportu i Turystyki, przez klasty, które zrzeszają instytucje i przedsiębiorstwa zajmujące się turystyką medyczną. Informacje na temat możliwości współpracy można również odnaleźć na różnych stronach internetowych poświęconych omawianej tematyce, zrzeszających osoby zajmujące się badanym zjawiskiem.

Czynniki miękkie zarządzania wykorzystywane w marketingu

W zarządzaniu zasobami ludzkimi można spotkać się z dwoma rodzajami podejścia do pracownika. Pierwsze – twarde – zwykle odnosi się do ilości i kalkulacji, opiera się na ekonomii. W omawianym podejściu pracownika traktuje się jako zasób materialny, który powinien przynosić większe efekty od ponoszonych na niego nakładów. Drugie podejście z kolei podkreśla rolę człowieka. Jako cel większego zaangażowania w pracę całej załogi stawia się motywację, przywództwo oraz komunikację. Najważniejsze jest podejście człowieka do wykonywanej pracy oraz jej jakości. Taki styl pozwala na traktowanie pracownika podmiotowo – w przeciwieństwie do przedmiotowego traktowania człowieka w podejściu twardym. Takie podejście sprawia, że zespół, z którym pracuje przełożony, staje się partnerem w biznesie, jego wydajność wzrasta, ponieważ w pełni identyfikuje się z firmą. Jeśli przełożony pozna swoich pracowników i stworzy im komfortowe warunki do pracy (mniej stresów, czyli jednocześnie mniej konfliktów, pełna akceptacja członków załogi, wzajemne zaufanie), to będą oni z powodzeniem realizować swoje obowiązki zawodowe.

Na zachowanie pracowników w organizacji wpływają motywacja, układ wzajemnych relacji, sposoby zachowania, poziomy aspiracji, cele, wartości oraz przekonania [Jędrzych i in. 2015, s. 51], równie istotnym czynnikiem jest zaufanie. W gospodarce zdominowanej przez sektor usług konsumenci są zmuszeni do zaufania [Fazlagić i in. 2017, s. 11]. Odwiedzający klinikę turysta medyczny ufa, że skorzysta z profesjonalnej opieki, wybierając konkretny zabieg. Klient wybierający się na urlop udaje się do biura podróży i przyjmuje założenie, że jadąc w wybrane przez siebie miejsce, otrzyma usługi, które spełnią jego oczekiwania.

Zaufanie bez wątpienia jest jednym z najczęściej wykorzystywanych czynników w marketingu. To właśnie zaufanie klientów do marki, do jakości produktu, to kompetencje usługodawcy oraz zaufanie menedżerów do pracowników [Fazlagić i in. 2017, s. 16].

Oprócz zaufania istnieje też inny czynnik: wiedza. „Sukces przedsiębiorstwa zależy od zatrudnianych tam pracowników wiedzy, od ich innowacyjności i umiejętności identyfikowania możliwości, szybkości działania, od posiadanych informacji o klientach i o otoczeniu biznesowym” [Olesiński i in. 2015, s. 36]. Wiedza wykorzystywana jest do promocji, do działań marketingowych prowadzonych przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania klienta oraz wykonania zamówionej usługi na jak najwyższym poziomie.

Zakończenie

Przeprowadzone analizy wskazują na wzrost roli i znaczenia marketingu dla dynamicznego rozwoju przedsiębiorstw branży turystyka medyczna.

Dziś najpowszechniejszą formą promocji dla przedsiębiorstw, które świadczą usługi dla turystów medycznych, jest strona internetowa, jednak mniejsze podmioty przeniosły swoją promocję do mediów społecznościowych. Większe placówki mogą promować swoją działalność na targach lub konferencjach branżowych, które coraz częściej odbywają się w naszym kraju i poza granicą, przedstawiając Polskę jako atrakcyjną destynację.

Przeprowadzone badania wskazują, że rozwój marketingu usług turystyki medycznej związany jest ze wzrostem współpracy. Istotne znaczenie mają tak zwane miękkie czynniki zarządzania, jak: zaufanie, motywacja, aspiracje, wartości, co nie wyklucza określonej rywalizacji przedsiębiorstw. Turysta medyczny ufa, że skorzysta z profesjonalnej opieki, a oferowane przez firmę usługi spełnią jego oczekiwania.

Bibliografia

Beckwith H. (2000), *Sprzedać niewidzialne*, Prószyński i S-ka, Warszawa.

Bennett P.D. (1995), *Dictionary of Marketing Terms*, Wyd. 2. Lincolnwood, IL, NTC Publishing Group.

Błaszczuk D.J., Fazlagić J., Skikiewicz R. (2017), *Zaufanie i kapitał społeczny w polskim biznesie*, AFiB Vistula, Warszawa.

Drucker P.F. (2017), *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa.

Gołębski G. (2002), *Kompendium wiedzy o turystyce*, PWE, Warszawa.

Jędrych E. (red.) (2015), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Kamiński T. (1999), *Marketing. Istota, zarządzanie strategię, informacje*, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna, Warszawa.

Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3,0*, MT Biznes, Warszawa.

Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa.

Naramski M., Herman K., Szromek A.R. (2014), *Instrumenty promocji produktu turystycznego i ich rola w promowaniu aktywności turystycznej*, AWF, Wrocław.

Olearnik J. (2016), *Współczesny marketing w turystyce i jego specyfika*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 1(33).

Olesiński Z., Rzepka A., Olak A. (2017), *Zarządzanie międzyorganizacyjne w zwinnych organizacjach*, Texter, Warszawa.

Pilarczyk B., Mryk H. (red.) (2013), *Kompendium wiedzy o marketingu*, PWN, Warszawa.

Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W. (1998), *Marketing. Pierwsza polska edycja*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Wodejko S. (1997), *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Prywatna Wyższa Szkoła Handlowa, Warszawa.

Strony internetowe

<http://www.klinikamiracki.pl>, dostęp: 29.06.2018.

<http://www.afrykadayspa.pl>, dostęp: 29.06.2018.

<http://turystyka-medyczna.com>, dostęp: 29.06.2018.

[http:// health.trade.gov.pl/pl/aktualnosci/274430,polska-oferta-medyczna-na-targach-mit-t-w-moskwie.html](http://health.trade.gov.pl/pl/aktualnosci/274430,polska-oferta-medyczna-na-targach-mit-t-w-moskwie.html), dostęp: 27.06.2018.

Kamila Radlińska | kamila.radlinska@tu.koszalin.pl

ORCID ID: 0000-0003-1953-3598

Politechnika Koszalińska, Wydział Nauk Ekonomicznych

Agnieszka Lisowska | Agnieszka.Lisowska@pw.edu.pl

ORCID ID: 0000-0003-0143-1905

Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania

Seasonality in Tourism. The Example of Polish Tourism Sector

Abstract

One of the most characteristic features of tourism is a distinct and high seasonality of tourism demand. It constitutes a main problem of the tourism market, thereby exerting a significant impact on functioning of tourism enterprises. The seasonality results in under-utilisation of resources in enterprises during low season and inability to meet tourism demand during high season. Measurement, analysis and assessment of the seasonality in tourism should serve as a tool for making decisions in tourism enterprises. The aim of the article is to determine the importance of seasonality of tourism demand in Poland. As a result of the conducted analyses a research question was defined which tried to answer whether the seasonality of tourism demand affects the decision of tourism enterprises about number of overnight stays provided by tourist accommodation facilities. The results of analyses should reduce threats resulting from the seasonality of the tourism industry. Empirical research was based on the example of seasonality of tourism demand and its impact on the functioning of tourism enterprises in Poland in 2009–2016. In the empirical research, data on the number of tourists and the number

of overnight stays were used in order to analyse and assess the seasonality. Those data have been collected by Central Statistical Office (BDL GUS). The results of seasonality analyses showed that enterprises do not take steps to limit seasonality of overnight stays, despite a large possibility to predict appearance of seasonal number of tourists. That may suggest that seasonality is still treated in tourism as a threat, not an opportunity for the development of tourism industry enterprises.

Key words:

tourism demand, seasonality, CENSUS X-12 ARIMA

Introduction

The seasonality is a problem that affects the whole economy, although some industries are more sensitive to occurrence of short-term changes. Tourism, beside agriculture and construction, belongs to those sectors of the economy in which short-term changes are a natural factor of activity.

The phenomenon of the seasonality in tourism industry is extensively described in source literature [Drakatos 1987; Ball 1989; Butler 1998; Lundtorp, Rassing, Wanhill 1999; Baum, Lundtorp 2001; Jolliffe, Farnsworth 2003; Martin, Fernandez, Martin, Aguilera 2017]. It results from its widespread presence and significance, because seasonality influences functioning of enterprises and market in tourism regions around the world. Seasonality in tourism is mainly defined as temporal changes of tourism demand [Highman, Hinch 2002] although a seasonal character of tourism affects also other variables, namely rail and air traffic, traffic on motorways, global pollution [Ball 1989; Butler 1998]. In empirical research, the phenomenon of seasonality is also described with the use of factors related to supply of tourism services, including the degree of utilisation of accommodation facilities, the number of hotels. It also happens that literature emphasises the occurrence of seasonality in tourism in the context of changes in population activity on the labour market, for example seasonal employment [Ball 1989; Jolliffe, Farnsworth 2003; Radlińska 2017].

Seasonality of phenomena in tourism sector is connected with natural and institutional factors [Baum, Lundtorp 2001]. Natural conditions of activity include regular climate changes incident to seasons, periods of higher and lower temperatures, rainfall and snowfall, more hours of sunshine during the day. The above mentioned conditions are varied in distinct parts of the world, however most often their negative affection raises along with an increase of the distance of tourist activity from the Equator. From a regional perspective, the natural conditions of tourism activity have a greater

impact on peripheral regions [Arbogast, Deng, Maumbe 2017]. On the other hand, institutional aspects of seasonality in tourism have an equal influence on the size and manner of running business activity as natural aspects. The degree of influence of institutional variables is determined by religious, ethical, culture and social factors of society and economy. Seasonal changes can be predicted in a relatively easy way, because they occur in specified periods of the year with high degree of regularity.

Despite predictability, seasonality causes problems relevant to organizing activities of tourism enterprises in conditions of too short period of economic activity during the year. High season in the context of analyses of economic effectiveness results in excessive use of all resources held by enterprises, including accommodation base, employed workers for whom there is no possibility of using them after the season, which results in limiting or shutting down the business for a greater part of the year. In that period, in the low season, operating costs considerably exceed revenues, which limits investments possibilities of tourism enterprises. The economic consequences of seasonal operation of tourism enterprises constitute only one side of the problem, because excessive use of resources in high season also leads to negative environmental changes and these concern all people constantly or temporarily residing in tourism regions.

Measurement, description and assessment of the problem of short-term changes in regard to tourism industry is an important issue. Indeed, despite a relatively high predictability, especially in relation to the demand side, preparing the business for the tourist season requires knowledge and understanding of the seasonal pattern, as well as an idea to overcome it. The presented findings of the studies are an attempt to involve the authors in the discussion on the importance of short-term changes in the process of creating and functioning of enterprises in industries that are exposed to high seasonal fluctuations.

Literature review

The most important feature characterizing the activity of tourism enterprises is its seasonality and it pertains to factors connected with the demand side and the supply side of the tourist market. Seasonality in tourism occurs in all regions of the world [Drakatos 1987, Lundtorp, Rassing, Wanhill 1999; Moore 1989; Hylleberg 2014] and it concerns different types of tourism [Ball 1989; Martin, Fernandez, Martin, Aguilera 2017]. This phenomenon is constant on the tourism market and its reduction is still not efficient, despite many systemic activities. Seasonality, as feature of functioning

of tourism businesses, has a significant impact on their economic situation. The biggest negative effect of seasonality in tourism is under-utilisation of resources in the off-season and inability to meet the vast majority of demand in the season. It is because in the situation of an increase in seasonal demand on the tourist market there is supply shortage of services and goods, which results in the inability to satisfy the emerging demand. On the other hand, in the situation of reduction in demand on the tourism market, there are goods and services that do not have their buyers. In each of these situations the enterprise loses. In the first case, it is a lost income which is connected with inability to satisfy the existing tourism demand. However, in the second one, the loss involves the lost revenues incident to unused production capacity. From the point of view of tourism enterprises' functioning, the situation is difficult to solve, despite the high predictability of changes in tourism demand.

Seasonality is defined as regularly emerging changes over the year which are characteristic for most of economic variables. On the basis of theory, seasonal variations are defined as changes in time series repeated in specified time of the year [Moore 1989] or systematic, although not necessarily exactly regular, movements of a certain size during the year [Barsky, Miron 1987] caused by weather and economic changes and the schedule of religious holiday. The definition of seasonality emphasizes the types of reasons of occurrence this phenomenon, the annual period of fluctuation and relative regularity of occurrence [Hylleberg 2014].

Seasonal changes occur in the economy alongside long-term, periodic and random changes. Economic theories analysing time series variables formalize shaping the size in economy in long-term models (trends), medium-term models (cycles) and short-term models (seasonal models). In decomposition of time series, the time variable Y_t is presented as a sum of four components [Hylleberg 2014; Sharpe, Smith 2005]. Depending on the course of periodic fluctuations, the series can be decomposed into factor, using an additive or multiplicative model. In the case of additive form, decomposition of time series Y_t is made according to the following formula:

$$Y_t = T_t + C_t + S_t + I_t$$

In the case of multiplicative formula, the studied phenomenon Y_t is the product of the following components:

$$Y_t = T_t \times C_t \times S_t \times I_t$$

where: T_t – the trend component; C_t – the cyclical component; S_t – the seasonal component; I_t – the irregular component.

The phenomenon of seasonality may be estimated on the basis of time series models which include a simple measurement of seasonal fluctuations description TRAMO/SEATS and CENSUS X11/X12/X13 procedures. Time plays the role of explanatory variable in these models and it is not a reason of the phenomenon, but it shapes its course.

In industries in which the problem of seasonality is a crucial element of variability, and these can include the tourism sector, only analyses taking this phenomenon fully into account describe and allow to understand the essence of the studied variables. Additionally, a matter of high regularity of seasonal changes is often raised in considerations [Hylleberg 2014; Sharpe, Smith 2005]. Despite the fact that seasonal changes in tourism economy can be predicted, even without the use of complicated research methods, seasonality is a challenge mainly for the supply side of the tourism.

Research method and data

Taking into account the phenomenon of seasonality in the activities of tourist enterprises is essential, because it constitutes the most important feature of tourism demand. Observation of the seasonality phenomenon, its proper assessment makes it possible to perceive it by tourism enterprises as an opportunity, not only a threat. The greater seasonality of the tourism demand, the greater challenge for enterprises. High seasonality results in large market opportunities, but also creates a strong risk. Therefore, observation of the market, measurement and assessment of seasonal changes in tourism demand is an important element of running tourism activity. A proper reaction of the tourism enterprise to seasonal changes in the demand can contribute to the use of market opportunities and increase the company's profit.

The aim of the article is to determine the importance of seasonality in tourism sector in Poland and its selected regions. It is assumed that the seasonality of tourism demand has an impact on the development of Polish sector of the tourism industry. Tourism enterprises take corrective actions on the basis of observation and assessment of the seasonality of demand and these actions limit the seasonality of the supply side. Tourism enterprises react with delay to occurrence of seasonality on the demand side despite the possibility of its almost accurate prediction, while at the same time they try to overcome its seasonal nature. Therefore, the seasonality on the side of tourism supply should be less intensive.

The subject of the study focused on the analysis of the seasonality of selected variables that delineate the side of tourism demand, i.e. the number of tourists using tourist accommodation and variables on the activities of tourism enterprises, i.e. the number of overnight stays in tourism accommodation establishments. The analysis concerned the activity of tourism market enterprises in Poland and its selected regions. The study focused on regions-voivodeships which according to the Central Statistical Office (BDL GUS) were characterized by the biggest share of poviats having relatively the highest number of overnight accommodations in tourism accommo-

dition establishments in 2016, i.e. tourism areas of the following voivodeships: West Pomeranian, Pomeranian, Warmian-Masurian, Lower Silesian and Lesser Poland as well as Masovian. The first five regions are voivodeships in which the share of tourism in the regions' economy is significant and a prevailing kind of tourism is recreational seaside and mountain tourism. Masovian Voivodeship is dominated by business tourism and the share of the tourism industry in the economy of this region is small. The period of the study is from January 2009 to December 2016. The source of data on the number of tourists using tourism accommodation establishment and the number of overnight stays provided in tourism accommodation establishments was the Local Data Bank of the Central Statistical Office (BDL GUS).

The researchers used CENSUS X-12 ARIMA procedure in order to decompose time series of the number of tourists staying at accommodation establishments and the number of overnight stays. Using this procedure made it possible to determine the seasonal component of the number of tourists using tourism accommodation establishments and the seasonal component of overnight stays provided by the tourism accommodation establishments. Both time series included components, i.e. trend, cyclical component, seasonal component, irregular component, as well as the effect of different number of working days, holiday effect. Due to dynamics of fluctuations of both time series, the seasonal factor was isolated using the multiplicative model.

On the basis of seasonally-adjusted number of tourists using tourism accommodation establishments and seasonally-adjusted number of overnight stays the researchers calculated the annual average seasonal fluctuations in the number of tourists (overnight stays) MSV (Mean Seasonal Variation) for each individual year and the average deviation of the number of tourists (overnight stays) from the long-term trend MMV (Monthly Mean Variation) in individual months [Sharpe, Smith 2005] in accordance with the following formulas.

$$MSV = \sum_{n=1}^{\mathfrak{z}} \left(\frac{\left| \frac{U_{u,n} - U_{a,n}}{U_{a,n}} \right|}{\mathfrak{z}} \right) \times 100$$

$$MMV = \sum_{i=1}^j \left(\frac{U_{u,i} - U_{a,i}}{U_{a,i}} - 1 \right) \cdot 100$$

where:

$U_{u,n}$ — seasonally-unadjusted size of variable in the month n of a given year

$U_{a,n}$ — seasonally-adjusted size of variable in the month n of a given year

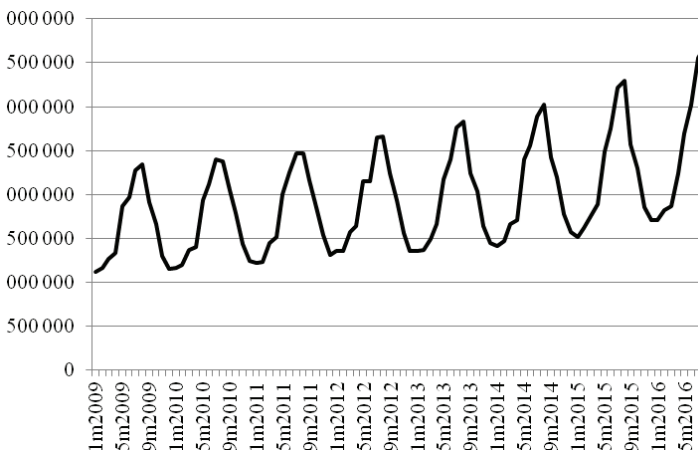
The empirical study was conducted in the following stages:

- 1) 1. Analysis of seasonality of the number of tourists staying at tourism accommodation establishments in Poland and selected tourism regions in 2009–2016.
- 2) 2. Analysis of seasonality of the number of overnight stays provided by the tourism accommodation establishments in Poland and selected tourism regions in 2009–2016.

Research results

The total number of tourists staying at tourist accommodation establishments in Poland in 2009–2016 has increased. While analysing the course of the number of tourists in Poland, a large variability during the year could be observed. The number of tourists staying at tourist accommodation establishments in Poland has been increasing during the first eight months of the year, whereas from August to December it followed a decreasing trend. During the analysed period over the year, this tendency was repeating with a considerable regularity. Data related to the total number of tourists staying at tourist accommodation establishments in Poland are presented in Figure 1.

Figure 1. Number of tourists staying at tourist accommodation establishments in Poland during 2009–2016 [in people]



Source: own calculation based on data from the BDL GUS.

The level and the course of the number of tourists staying at tourist accommodation establishments vary in different voivodeships and their analysis is impeded. Regardless of the analysed tourism region in the series of the number of tourists staying in tourist accommodation establishments one can notice a significant seasonality.

The planned analysis of tourism demand was started from estimating average annual indicators that describe seasonal fluctuations of the total number of tourists staying at tourism accommodation establishments in Poland and in individual tourism regions. The seasonality comparison for the analysed categories is presented in Table 1.

Table 1. Annual average fluctuations in seasonality of the total number of incoming tourists in 2009-2016 [%]

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PL	22,89	22,84	22,73	22,64	22,54	22,48	22,44	22,42
ZACH	43,33	43,21	42,98	42,78	42,59	42,48	42,35	42,34
POMO	46,81	46,66	46,33	45,95	45,56	45,27	45,04	44,88
WA-MA	42,28	42,12	41,72	41,14	40,62	40,23	40,00	39,83
MAŁO	19,89	19,81	19,63	19,44	19,15	18,92	18,71	18,59
DOLN	17,87	17,79	17,66	17,56	17,49	17,50	17,53	17,55
MAZO	10,81	10,74	10,62	10,46	10,42	10,44	10,33	10,25

PL – Poland

ZACH – West Pomeranian Voivodeship

POMO – Pomeranian Voivodeship

WA-MA – Warmian-Masurian Voivodeship

MAŁO – Lesser Poland Voivodeship

DOLN – Lower Silesian Voivodeship

MAZO – Masovian Voivodeship

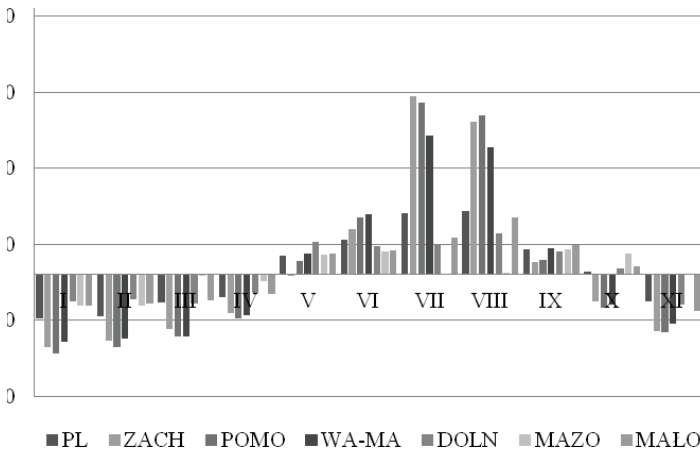
Source: own calculation based on data from the BDL GUS.

The results of the analyses indicate a high seasonal variability of the number of tourists staying at tourism accommodation establishments and a considerable diversification between the studied regions. In the analysed voivodeships, the seasonality of the total number of incoming tourists fluctuated in 2009 from approx. 11% in Masovian Voivodeship to almost 47% in Pomeranian Voivodeship, with the average annual level of seasonality at around 23 % for Poland and was statistically significant.

This phenomenon has a lasting nature – similar size of seasonal fluctuations in the number of tourists in most regions maintained throughout the time scope of the analyses. The highest rates of seasonality of the total number of tourists were generally characteristic for voivodeships with a large share of seaside tourism in the economies of the regions, such as Pomeranian, West Pomeranian and Warmian-Masurian Voivodeship. In addition, the Warmian-Masurian Voivodeship is a region in which there are extensive lakelands. Voivodeships connected with mountain tourism were characterised by an average level of seasonality. These were Lesser Poland and Lower Silesian Voivodeships. On the other hand, the lowest rates of seasonality of the number of tourists occurred in voivodeships with the majority of industry in the structure of their economy and business tourism, i.e. Masovian Voivodeship.

Seasonal fluctuations of the number of tourists staying at tourism accommodation establishments in Poland have been analysed in terms of their distribution during the year. The results of the analysis are presented in Figure 2.

Figure 2. Monthly average seasonal fluctuations of the number of tourists staying at tourism accommodation establishment in Poland and in selected tourism regions in 2009–2016 [%]



The same designations as in Table 1.

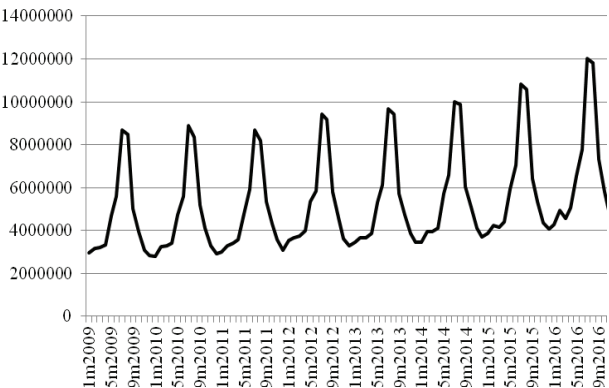
Source: own calculation based on data from the BDL GUS.

Seasonal changes in the number of tourists staying at tourism accommodation facilities in Poland and in selected tourism voivodeships were characterized by similar distribution throughout the year. In all regions there was one annual cycle with

an increase in fluctuations in spring-summer period (from May to September) and a decrease in autumn and winter months. These differences related to the amplitude of fluctuations. Voivodeships for which tourism is a significant sector of the economy, especially seaside tourism, were characterized by the highest fluctuations in the seasonality of the number of tourists among all voivodeships. The level of maximum monthly average variations in West Pomeranian and Pomeranian tourism voivodeships amounted to +117.3 % in the period of increase of the seasonal number of tourists and -51.9 % in the decrease period. In other voivodeships the amplitude of fluctuations did not vary much from the amplitude calculated for Poland. The lowest amplitude was in Masovian Voivodeship, which may be the result of business tourism practiced there.

The demand conditioning incident to the number of tourists staying at tourism accommodation establishments and their strong seasonal character had an impact on functioning of tourism enterprises in tourism regions in Poland. One of the indicators of functioning of tourism enterprises can be the number of overnight stays provided by the tourism accommodation establishments. The number of total overnight stays in Poland increases in the analysed period, which may be the reaction of tourism supply to the increase in the number of tourists using tourism accommodation establishments.

Figure 3. The number of overnight stays provided by the tourism accommodation establishments in Poland in 2009–2016 [units]



The same designations as in Table 1.

Source: own calculation based on data from the BDL GUS.

The number of overnight stays provided by tourism accommodation establishments was characterized by greater dynamics of changes than the number of tourists using accommodation establishments in Poland, especially in recent years of the analysis. In addition, there is a slight overcoming of variability in the winter period, which may be the result of tourism enterprises' activity aiming at overcoming the decrease in seasonality in the winter period by creating post-seasonal offers for selected groups of customers, creating price offers adjusted to the tourism season.

The analysis of seasonality of the total number of overnight stays provided by the tourism accommodation establishments was started from determining annual average level of seasonal fluctuations in the number of overnight stays, which is presented in Table 2.

Table 2. Annual average fluctuations in the seasonality of the total number of overnight stays

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PL	32,64	32,52	32,24	31,91	31,56	31,31	31,13	31,00
ZACH	55,21	54,61	53,62	52,34	51,40	50,70	50,33	50,05
POMO	67,85	67,72	67,46	67,27	67,00	66,81	66,60	66,44
WA-MA	58,37	58,01	57,21	56,25	55,41	54,90	54,66	54,55
MAŁO	19,89	19,81	19,63	19,44	19,15	18,92	18,71	18,59
DOLN	20,21	20,09	19,79	19,49	19,19	19,03	18,93	18,87
MAZO	10,81	10,74	10,62	10,46	10,42	10,44	10,33	10,25

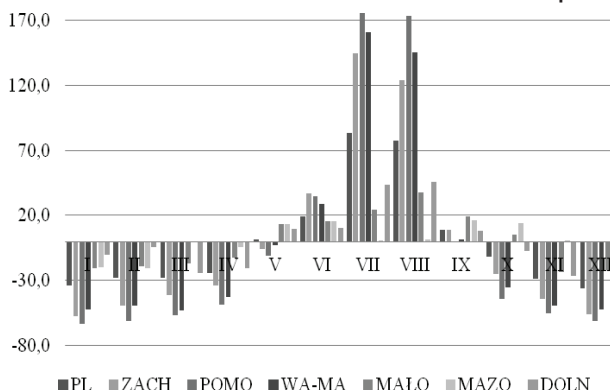
The same designations as in Table 1.

Source: own calculation based on data from the BDL GUS.

Average annual seasonal fluctuations in the number of overnight stays were high, higher than average annual fluctuations in the number of tourists. It concerned mainly those regions, where leisure tourism was a significant sector of the economy. Masovian Voivodeship, where the leading sector of the economy was connected with the industry, was characterized by a similar level of the seasonality as the number of tourists. This may be an indicative of existing tourism related to business trips, which is not exposed to such high seasonal fluctuations.

Figure 4 presents the course of seasonal variations of overnight stays provided throughout the year.

Figure 4. Monthly average seasonal fluctuations of the number of overnight stays provided by tourism accommodation facilities in Poland and selected voivodeships in 2009–2016 [%]



The same designations as in Table 1.

Source: own calculation based on data from the BDL GUS.

Seasonal changes in the number of overnight stays provided by tourism accommodation establishments in Poland and selected tourism voivodeships were characterized by similar distribution during the year. In general, in all regions there was one annual cycle with an increase in fluctuations in the summer period (from June to September) and a decrease in autumn, winter and spring months. The differences concerned the amplitude of fluctuations, which is much larger than the amplitude of the number of tourists staying at tourism accommodation establishment.

Voivodeships for which seaside tourism was an important sector of the economy, are characterized by the highest fluctuations in the seasonality of the number of tourists among all voivodeships. The level of maximum monthly average variation in Pomeranian and West Pomeranian Voivodeship amounted to + 194.6 % in the period of seasonal tourists' growth and -63.7 % during decline period. In the case of voivodeships connected with mountains tourism and in Masovian Voivodeship the amplitude of fluctuations were lower than the amplitude for Poland.

Conclusions

Functioning of enterprises in seasonality conditions is difficult because it makes necessary to incorporate it into planning of operations. However, there are some industries in which seasonality plays an important role, being its natural conditioning. The industry which is exposed to strong seasonal factors by its very nature is tourism.

Therefore, measurement and assessment of phenomena on the tourism market is especially important. Tourism enterprises wanting to take an advantage of an opportunity offered by the seasonality of tourism demand should properly gauge it and use the results to plan business development.

A demand factor in the tourism industry sector is surely the number of tourists staying at tourism accommodation establishments. This factor was used in the study. The number of tourists in Poland in selected voivodeships is characterized by high seasonality in terms of annual as well as monthly averages. The predictability of seasonal arrivals of tourists should affect the activities of tourism enterprises in such a way that it could mitigate the seasonality of their production, focus on e.g. elongating tourists stays, arrivals of tourists in other times than high season. An attempt to measure an impact of seasonality of the number of arriving tourists on the activities of tourism enterprises was based on the data related to the number of overnight stays in tourism accommodation establishments. Seasonality of the number of tourists decreased slightly in the analysed period and generally had a little impact on the seasonality of the number of overnight stays. The indicator of annual average number of overnight stays decreased. The seasonality of fluctuations in the number of overnight stays was higher than the seasonality of the number of tourists using tourism accommodation establishments, which meant that a much stronger reaction could be expected. The course of seasonal fluctuations in the number of overnight stays suggests that enterprises from tourism industry do not use opportunities resulting from the predictability of the seasonality related to the demand-side of the market. The number of seasonally provided accommodations reacts to changes in the seasonal number of tourists, however the degree of impact is not big.

The predictability of seasonality in tourism demand, i.e. the number of tourists staying at tourism accommodation establishments is significant, this does not affect reducing of seasonality occurrence on the side of the number of overnight stays provided by tourism accommodation establishments. This may suggest that tourism enterprises still do not use the knowledge concerning the possibility of measuring seasonal changes of selected variables describing tourism demand, treating the seasonality as a threat rather than an chance for growth in activity. The biggest threat to tourism enterprises is treating the seasonality on the demand side as a natural condition that does not need to be measured or evaluated, because not using knowledge in this field causes a threat for their development.

References

- Arbogast D., Deng J., Maumbe K. (2017), *DMOs and Rural Tourism: A Stakeholder Analysis the Case of Trucker Country, West Virginia, "Sustainability"*, Vol. 9, 1813.
- Ball R.M. (1989), *Some aspects of tourism, seasonality and local labour markets, "Area"*, Vol. 21, No. 1, pp. 35–45.
- Barsky R.B., Miron J.A. (1987), *The Seasonal Cycle and the Business Cycle*, Center for Research on Economic and Social Theory CREST Working Paper, University of Michigan: Michigan, USA.
- Baum T., Lundtorp S. (2001), *Seasonality in Tourism*, Pergamon: Oxford, UK.
- Butler R. (1998), *Seasonality in tourism: Issues and implications, "The Tourist Review"*, Vol. 53(3), pp. 18–24.
- Drakatos C.G.. (1987), *Seasonal concentration of tourism in Greece, "Annals of Tourism Research"*, Vol. 14, No. 4, pp. 582–586.
- Highman J., Hinch T. (2002), *Tourism, sport and seasons: the challenges and potential of overcoming seasonality in the sport and tourism sectors "Tourism Management"*, Vol. 23, pp. 175–185.
- Hylleberg S. (2014), *Seasonality in regression*, Academic Press: New York, USA.
- Jolliffe L., Farnsworth R. (2003), *Seasonality in tourism employment: human resource challenges, "International Journal of Contemporary Hospitality Management"*, Vol. 15, Issue 6, pp. 312–316.
- Lundtorp S., Rassing C.R., Wanhill S. (1999), *The off-season is „no season”: the case of the Danish island of Bornholm, "Tourism Economics"*, Vol. 5, No. 1, pp. 49–68.
- Martin J.M.M., Fernandez J.A.S., Martin J.A.R., Aguilera J.D.J. (2017), *Assessment of the Tourism's Potential as a Sustainable Development Instrument in Terms of Annual Stability: Application to Spanish Rural Destinations in Process of Consolidation, "Sustainability"*, Vol. 9, Issue 10, 1692.

Moore T.W. (1989), *The handbook of forecasting*, Harper and Row: New York, USA.

Radlińska K. (2017), *Sezonowość w turystyce nadmorskiej – wyzwania dla strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach turystycznych*, „Studia i Prace WNEiZ US”, Nr 48(2), pp. 67–76.

Sharpe A., Smith J. (2005), *Labour market seasonality in Canada: Trends and policy implications*, No. 2005-01, Centre for the Study of Living Standards: Ottawa, Canada.

Irena Ozimek | irena_ozimek@sggw.pl

NR ORCID: 0000-0003-3430-8276

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Wydział Nauk Ekonomicznych

Julita Szlachciuk

NR ORCID: 0000-0002-9742-2044

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Wydział Nauk o Żywieniu
Człowieka i Konsumpcji

Agnieszka Bobola

NR ORCID: 0000-0002-7441-6055

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Wydział Nauk o Żywieniu
Człowieka i Konsumpcji

Olena Kulykovets

NR ORCID: 0000-0002-6917-5437

Spółeczna Akademia Nauk, Wydział Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie

Maria Salińska

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Wydział Nauk Ekonomicznych

Postrzeganie jakości usług hotelarskich przez
konsumentów

Consumers' Perception of Hotel Service Quality

Abstract

The aim of the paper was to analyze the consumers' perception of the quality of hotel services in Poland. The survey was conducted in 2017. Presented research results are

preliminary studies, due to the sample size, which should be continued in the future in a larger community. It is worth noting that the worrying phenomenon is that almost half of respondents stated that the quality of hotel services provided in Poland is average. In the opinion of respondents the quality and the cleanliness of the rooms as well as the service of the facility mostly affect the level of quality. In turn, inaccurate room cleaning or rude and incomplete services were the most common reasons for dissatisfaction with hotel services. This is very important because the quality of relations with clients of the hotel has a significant impact on the decision they make regarding its reelection.

Key words:

quality, service quality, hotel service, hotel guests, tourism

Wstęp

Usługi noclegowe odgrywają dużą rolę przy planowaniu i realizacji wyjazdu oraz wpływają na tworzenie (możliwość) innych elementów podróży. Wynika to także ze znacznego udziału wydatków na noclegi w ogólnych kosztach ponoszonych przez turystę.

Baza noclegowa jest najważniejszą składową i podstawowym wyznacznikiem zagospodarowania turystycznego. Stanowi ona także element określający natężenie funkcji turystycznej ośrodków oraz regionów turystycznych [Fedyk i wsp. 2014]. W Ustawie z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych [por. szerzej: tekst jedn.: Dz.U. z 2017 r. poz. 1553 z późn. zm.] zdefiniowano osiem rodzajów obiektów hotelarskich: hotele, motele, pensjonaty, domy wycieczkowe, schroniska młodzieżowe, schroniska oraz kempingi i pola biwakowe. Zgodnie z art. 35 ust. 2, „usługi hotelarskie mogą być świadczone również w innych obiektach, jeżeli obiekty te spełniają minimalne wymagania co do wyposażenia (...)”. Za inne obiekty uważa się również wynajmowane przez rolników pokoje i miejsca na ustawianie namiotów w prowadzonych przez nich gospodarstwach rolnych, jeżeli obiekty te spełniają minimalne wymagania określone w przepisach ustawy.

Wymagania klientów, rosnąca konkurencja oraz złożoność procesu świadczenia usług determinują rosnące znaczenie jakości, nie tylko w usługach hotelarskich [Tytuła i wsp. 2011]. Pojęcie samej jakości, jak i jakości usług może być różnie definiowane. Jak zauważa Stefano i wsp. [2015, s. 433], z uwagi na to, że jest to „nieuchwytna i abs-

trakcyjna konstrukcja”, staje się ona trudna do zmierzenia. Biorąc pod uwagę punkt widzenia usługobiorcy, jakość usług można zdefiniować jako „zespół cech, walorów, atrybutów użytkowych i emocjonalnych, które decydują o stopniu, w jakim produkt zaspokaja potrzeby odbiorców” [Panasiuk 2005, s. 86].

Według Gołąb-Andrzejak [2014] o jakości usług hotelarskich decyduje stopień zaspokajania przez nie potrzeb danego gościa. Z kolei według Meshacka i Datty [2015] jest to różnica między subiektywną oceną tego, co klient faktycznie otrzymał a jego oczekiwaniami. Świstak [2012] zauważa, że poziom zadowolenia klienta zawsze będzie zależeć od jego wcześniejszych doświadczeń.

Na poziom jakości usług hotelarskich wpływają różnorodne czynniki, zarówno te na które obiekt ma wpływ, jak i te od niego niezależne. Według Witkowskiego [2002] czynniki te można pogrupować w następujące kategorie: czynniki osobowe, organizacja i dyscyplina pracy, czynniki techniczne oraz uwarunkowania zewnętrzne.

Warto w tym miejscu również wspomnieć o roli klientów w kształtowaniu jakości usług hotelarskich. Niezaprzeczalnym jest, że zrozumienie, w jaki sposób goście hotelowi oceniają jakość usług hotelarskich, przyczynia się do sukcesu finansowego hotelu [Rauch i wsp. 2015] i zwiększenia lojalności klientów [Kandampully i wsp. 2011]. Stałe podnoszenie poziomu jakości świadczonej usługi jest ważną kwestią w relacjach pomiędzy usługodawcą a klientem [Badler 2004]. Na rynku można zaobserwować także zainteresowanie konsumentów indywidualizacją produktu, które może być powodem włączenia ich w proces kształtowania usługi hotelarskiej [Kachniewska 2002].

Według Rapacza [1996] to właśnie przyjęcie perspektywy klienta i włączenie go w proces kształtowania usługi hotelarskiej może pozwolić na zredukowanie postrzeganego ryzyka zakupu. Warto w tym miejscu podkreślić, że goście hotelowi są ostatecznymi weryfikatorami jakości produktu, a ich zadowolenie decyduje o osiągniętym poziomie jakości [Chen 2013; Saleem i Raja 2014].

Materiał i metodyka

Celem pracy była analiza postrzegania jakości usług hotelarskich w Polsce przez konsumentów. W tym celu wykorzystano wyniki badania przeprowadzonego od 14 maja do 18 lipca 2017 r. Badanie przeprowadzono za pośrednictwem Internetu z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety, złożonego z 20 pytań. Pytania zawarte w metryczce dotyczyły takich czynników socjodemograficznych, jak: płeć, wiek, wykształcenie, sytuacja materialna, aktywność zawodowa oraz miejsce zamieszkania respondentów. Uzyskano 200 prawidłowo wypełnionych kwestiona-

riuszy ankiet. Z uwagi na to, że część respondentów nie zadeklarowała korzystania z tego rodzaju usług, w analizie wyników uwzględniono 185 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy ankiet.

Badanie zostało przeprowadzone wśród osób powyżej 18 roku życia. Największą grupę stanowili ankietowani w wieku od 18 do 24 roku życia (48,6%). Osoby w wieku od 25 do 34 roku życia stanowiły 27,0%. Najmniejszą grupę badanych stanowiły osoby powyżej 55 roku życia (3,8%). Aż 72,4% badanej populacji to kobiety. Niewiele ponad połowa respondentów zadeklarowała wyższe wykształcenie (50,8%). Średnie wykształcenie miało 42,2% uczestników badania. Wykształcenie podstawowe i zawodowe zadeklarowało odpowiednio 5,9% i 1,6% respondentów (tabela 1).

Najwięcej ankietowanych zadeklarowało dobrą i bardzo dobrą sytuację materialną (48,6%). Ponad połowa (54,1%) respondentów mieszkała w miastach liczących powyżej 100 tys. mieszkańców. Mieszkanie na wsi deklaroowało 18,9% ankietowanych. W miastach liczących od 10 do 100 tys. mieszkańców mieszkało 17,3% respondentów, zaś w miastach liczących do 10 tys. mieszkańców – 9,7%.

Tabela 1. Charakterystyka badanej próby (%)

Wyszczególnienie		Udział %
Płeć	kobiety	72,4
	mężczyźni	27,6
Wiek	18–24 lat	48,6
	25–34 lat	27,0
	35–44 lat	11,9
	45–54 lat	8,7
	55 lat i więcej	3,8
Wykształcenie	podstawowe	1,6
	zawodowe	5,9
	średnie	41,6
	wyższe	50,8
Sytuacja materialna	zła i bardzo zła	9,2
	ani zła, ani dobra	42,2
	dobra i bardzo dobra	48,6
Miejsce zamieszkania	wieś	18,9
	miasto do 10 tys. mieszkańców	9,7
	miasto od 10 do 100 tys. mieszkańców	17,3
	miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	54,1

Źródło: opracowanie własne.

Korzystanie przez respondentów z obiektów świadczących usługi hotelarskie

Biorąc pod uwagę częstotliwość korzystania z obiektów świadczących usługi hotelarskie, niespełna połowa respondentów (44,5%) zadeklarowała, że z tego rodzaju usług korzysta raz w roku. Około 30% badanych przyznało, że korzysta z noclegu w obiektach hotelarskich kilka razy w roku. Z odpowiedzią „raz na kilka lat” zgodziło się 23,2% badanych. Uwzględniając w analizie wybrane cechy socjodemograficzne odnotowano, że najczęściej z tego rodzaju usług korzystały osoby deklarujące dobrą i bardzo dobrą sytuację materialną (41,1%) oraz mieszkańcy największych ośrodków miejskich (40,0%). Nie odnotowano w tym przypadku zależności istotnych statystycznie.

Obiektem noclegowym najczęściej wybieranym przez uczestników badania był hotel (72,4%). Drugim najczęściej wybieranym obiektem noclegowym był pensjonat, który wskazało 49,2% badanych. W dalszej kolejności badani deklarowali korzystanie z takich obiektów, jak motel (17,3%), dom wycieczkowy (13,0%), kemping (11,4%), schronisko młodzieżowe (10,3%) oraz schronisko (6,5%) (tabela 2).

Tabela 2. Najczęściej wybierane przez respondentów obiekty noclegowe* (%)

Wyszczególnienie	Ogółem [N=185]
Hotel	72,4
Pensjonat	49,2
Motel	17,3
Dom wycieczkowy	13,0
Kemping	11,4
Schronisko młodzieżowe	10,3
Schronisko	6,5
Inny	16,8

*Wartości nie sumują się do 100%, ponieważ można było wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne.

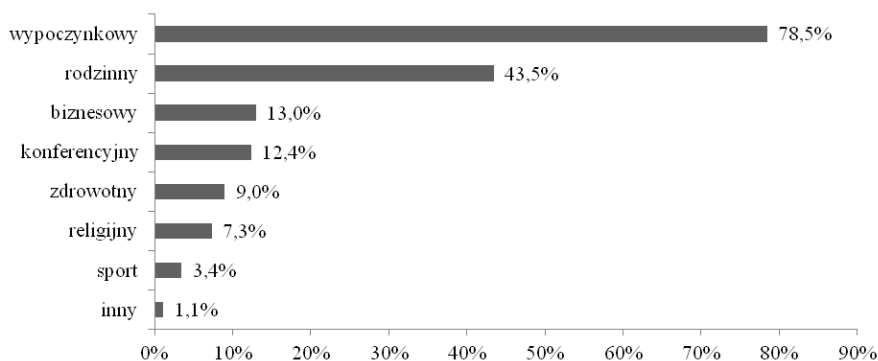
Z danych pochodzących z Głównego Urzędu Statystycznego [GUS, 2017] z 2016 r. wynika, że wśród obiektów hotelowych najliczniejszą grupę stanowiły hotele (2 373 obiekty) 1. Około $\frac{3}{4}$ wszystkich korzystających z bazy noclegowej zdecydowało się na nocleg w obiektach tej kategorii.

1. Badanie przeprowadzono w turystycznych obiektach noclegowych posiadających 10 lub więcej miejsc noclegowych.

Analizując odpowiedzi badanych, którzy wskazali, że najczęściej korzystają z noclegów w hotelach, odnotowano, że najczęściej były to hotele trzygwiazdkowe (63,4%). Na kolejnych miejscach uplasowały się hotele cztero- i pięciogwiazdkowe (39,6%), hotele dwugwiazdkowe (23,1%) oraz hotele jednogwiazdkowe (9,7%).

Respondenci przyznawali, że najczęściej korzystają z noclegu w obiektach noclegowych, gdy ich celem podróży jest wypoczynek (78,5%). Na kolejnych miejscach znalazły się m.in. takie cele, jak wyjazd rodzinny (43,5%), biznesowy (13,0%) czy konferencyjny (12,4%) (wykres 1).

Wykres 1. Deklarowany przez ankietowanych najczęstszy cel podróży (% wskazań)



*Wartości nie sumują się do 100% ponieważ można było wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne.

Wyznaczniki jakości usług świadczonych w hotelach

Prawie połowa respondentów stwierdziła, że jakość świadczonych usług hotelarskich w Polsce jest przeciętna. Niespełna co 10. ankietowany stwierdził, że znajduje się ona na wysokim poziomie. Po analizie cech socjodemograficznych badanych okazało się, iż osoby deklarujące bardzo dobrą sytuację materialną (52,7%) oraz osoby zamieszkujące największe ośrodki miejskie (47,4%) najczęściej wskazywały na wysoki poziom jakości świadczonych usług. Zależności te były istotne statystycznie (test Kruskala-Wallisa, $p \leq 0,05$).

Na pytanie o czynniki, którymi ankietowani najczęściej kierują się, wybierając hotel, zdecydowana większość (70,3%) badanych wskazała na cenę jako istotny lub bardzo istotny czynnik przy wyborze hotelu. W dalszej kolejności respondenci wskazywali na lokalizację hotelu (66,3%), jego reputację (53,8%) oraz na wcześniej-

sze doświadczenia (53,5%). Ankietowani najrzadziej wskazywali na takie czynniki, jak marka hotelu (22,9%) oraz na usługi dodatkowe (np. basen, SPA) (21,4%) (tabela 3).

Tabela 3. Czynniki wpływające na wybór hotelu przez respondentów

Wyszczególnienie	Ogółem [N=185]			
	średnia ocena*	udział % ocen		
		1 i 2	3	4 i 5
Cena [N=182]	4,02	19,3	10,4	70,3
Lokalizacja hotelu [N=184]	3,87	16,9	16,8	66,3
Dostępność komunikacyjna [N=181]	3,51	17,0	31,3	51,7
Wcześniejsze doświadczenie [N=183]	3,51	21,9	24,6	53,5
Reputacja hotelu [N=184]	3,47	21,2	25,0	53,8
Standard hotelu [N=182]	3,46	14,8	37,9	47,3
Promocje oferowane przez hotel [N=183]	3,25	28,5	29,0	42,5
Poziom obsługi [N=183]	3,19	28,4	32,8	38,8
Opinia znajomych [N=185]	3,16	28,1	33,5	38,4
Wybór dokonany przez inną osobę [N=184]	2,76	40,2	33,7	26,1
Marka hotelu [N=184]	2,65	44,5	32,6	22,9
Usługi dodatkowe (np. basen, SPA) [N=182]	2,52	53,9	24,7	21,4

* Ocena dokonana w skali 5-stopniowej, gdzie ocena 1 oznacza, że jest to czynnik zupełnie nieistotny, a ocena 5, że bardzo istotny.

Źródło: opracowanie własne.

Jak zauważa Skalska [2015], w przypadku usług oferowanych na rynku turystycznym, klienci, nabywając produkt, mają niewielką możliwość oceny relacji ceny do jej użyteczności. Przekłada się to na dużą różnorodność cen (zbliżone produkty mają różne ceny) oraz większą skłonność do zaakceptowania wyższej ceny, opartej nie na rzeczywistym ocenie, a na wyobrażeniu jej użyteczności.

Badanie przeprowadzone przez Gołąb-Andrzejak [2014] wśród gości wybranych hoteli Grupy Hotelowej Orbis wykazało, że najistotniejszym czynnikiem decydującym o ponownym wyborze danego hotelu była jego lokalizacja. Istotność położenia

hotelu potwierdziło także badanie Jeznach i wsp. [2016], przeprowadzone wśród personelu hotelowego, kadry zarządzającej oraz klientów. Na kolejnym miejscu znalazły się takie czynniki, jak jakość świadczonych usług oraz cena.

Analiza odpowiedzi na pytanie o najważniejsze wyznaczniki jakości usług hotelarskich wykazała, że ponad $\frac{3}{4}$ badanych stwierdziło, że bardzo ważnym lub ważnym wyznacznikiem jakości usług hotelarskich jest uczciwe traktowanie gości. Na kolejnych miejscach znalazło się: wyposażenie i czystość pokoi (76,8%), szybkość obsługi (66,9%) oraz profesjonalne przygotowanie oraz zachowanie personelu (60,3%). Jako najmniej ważne wyznaczniki jakości badani wskazywali posiadanie certyfikatu ISO 9001 (system zarządzania jakością) (27,0%) oraz przyznane nagrody i wyróżnienia w konkursach (14,5%) (tabela 4).

Tabela 4. Wyznaczniki jakości usług hotelarskich według respondentów

Wyszczególnienie	Średnia ocena*	Udział % ocen		
		1 i 2	3	4 i 5
Uczciwe traktowanie gości [N=184]	4,20	9,3	12,5	78,2
Wyposażenie i czystość pokoi [N=185]	4,14	11,3	11,8	76,8
Szybkość obsługi [N=184]	3,77	13,0	20,1	66,9
Profesjonalne przygotowanie oraz zachowanie personelu [N=186]	3,60	17,7	22,0	60,3
Zewnętrzne zagospodarowanie obiektu [N=183]	3,46	16,9	30,1	53,0
Nowoczesność sprzętu i urządzeń [N=183]	3,42	23,5	26,2	50,3
Asortyment potraw w restauracji [N=184]	3,36	21,2	32,6	46,2
Standard obiektu („liczba gwiazdek”) [N=185]	2,99	36,1	28,1	35,1
Usługi dodatkowe (np. basen, SPA) [N=183]	2,89	38,8	26,2	35,0
Certyfikat ISO 9001 (system zarządzania jakością) [N=185]	2,62	45,4	27,6	27,0
Przyznane nagrody i wyróżnienia w konkursach [N=185]	2,43	54,1	31,4	14,5

*Ocena dokonana w skali 5-stopniowej, gdzie ocena 1 oznacza, że jest to czynnik najmniej ważny, a ocena 5 – najważniejszy.

Źródło: opracowanie własne.

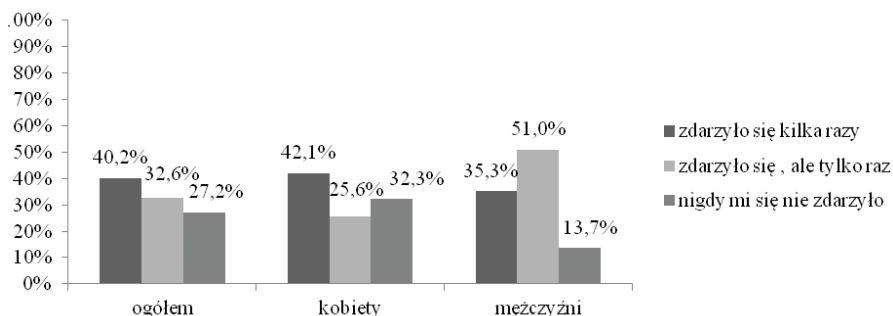
Badania pokazują, że szczególnie takie elementy jak czystość, są często uznawane za najważniejsze wyznaczniki jakości [Callan i Bowman 2000; Lockyer 2002]. Nie

ulega jednak wątpliwości, że czynnik ludzki jest bardzo ważnym elementem jakości usług hotelarskich. [Weaver i Oh 1993; Lockyer 2002]. Bettencourt i Brown [1997] wskazują, że postawy i zachowanie pracowników hotelu istotnie determinują postrzeganą przez klienta jakość usług. W szczególności dotyczy to tych pracowników, z którymi goście mają bezpośredni kontakt [Kozłowski i Michalak 2012].

Przyczyny i stopień niezadowolenia klientów z oferowanych usług hotelarskich

Walka o nowego klienta jest misją każdego przedsiębiorstwa, ale stanowi ją także utrzymywanie już uzyskanego. Gość hotelowy staje się niezadowolony w sytuacji, kiedy jakość usługi jest poniżej jego oczekiwań [Oliver 1997]. Złożenie reklamacji lub skargi wcale nie powinno oznaczać porażki dla firmy. Nawet niezadowolony klient jest dla firmy pewną wartością. Wskazując błędy, dostarcza cennych informacji na temat słabych stron działalności, zmieniających się wymagań gości czy wizerunku firmy na rynku. Przedsiębiorstwo może szybko reagować i naprawiać błędy, wprowadzać zmiany [Wanagos, 2010], a co za tym idzie, podnosić poziom świadczonych usług [Frankowska 2011]. Warto w tym miejscu nadmienić, że różne badania wykazały, iż wyższy poziom zadowolenia klienta przekłada się na jego większą lojalność [Guo i wsp. 2009; Yoo i wsp. 2015].

W odpowiedzi na pytanie dotyczące niezadowolenia z pobytu w obiekcie hotelarskim ok. 30% stwierdziło, że mieli do czynienia z taką sytuacją tylko raz. Niewiele ponad 40% przyznało, że było niezadowolonych z pobytu kilkakrotnie. Ponad ¼ ankietowanych zadeklarowała, że zawsze była zadowolona z pobytu w danym obiekcie hotelarskim (wykres 2). Uwzględniając w analizie płeć respondentów, odnotowano, że kobiety (42,1%) istotnie częściej niż mężczyźni (35,3%) przyznawały, że zdarzyło się im kilkakrotnie być niezadowolone z pobytu w obiekcie hotelowym (test χ^2 , $p \leq 0,05$).

Wykres 2. Niezadowolenie respondentów z pobytu w obiekcie hotelowym (%)

Źródło: opracowanie własne.

Badania innych autorów również pokazują, że płeć istotnie wpływa na poziom zadowolenia z jakości świadczonych usług [Bryant i Cha 1996; Aljasser i Sasidhar 2013]. Interesującym jest fakt, że wnioski z części prac dotyczących tego zagadnienia pokazują, że częściej mężczyźni niż kobiety zgłaszają niezadowolenie w sytuacji napotkania niedogodności związanych z realizacją usługi [Mittal i Kamakura 2001; Salleh i wsp. 2016].

Analizując odpowiedzi badanych, którzy zadeklarowali, że zdarzyło im się być niezadowolonymi z pobytu w obiekcie hotelarskim [N=138], odnotowano, że zdecydowana większość respondentów (62,3%) stwierdziła, że unika tego miejsca, planując swój pobyt w danym miejscu. Niespełna co 5. badany przyznał, że sporadycznie korzysta z usług tego obiektu, a ok. 10% ankietowanych przyznało, że nie ma to wpływu na decyzję o zakwaterowaniu ponownie w danym miejscu. Uwzględniając w analizie cechy socjodemograficzne ankietowanych odnotowano, że badani zamieszkujący miasta liczące powyżej 100 tys. mieszkańców (74,3%) oraz deklarujący dobrą lub bardzo dobrą sytuację materialną (72,3%), najczęściej deklarowali, że unikają danego miejsca. Miejsce zamieszkania istotnie statystycznie wpływało na odpowiedzi badanych (test χ^2 , $p \leq 0,05$).

Według Sadkowskiego [2018] klient, który styka się z danym usługodawcą po raz pierwszy, nie jest skłonny do „wybaczenia” żadnych uchybień. Osoba, który korzysta po raz kolejny z usług danego podmiotu, jest bardziej skłonna do akceptacji zaistniałych niedogodności. Inne podejście pokazują badania przeprowadzone przez Grobelną [2009] wśród gości hoteli aglomeracji trójmiejskiej. Dowiodły one, że goście hotelowi, którzy mieli większe doświadczenie w korzystaniu z usług ho-

telarskich (w danym obiekcie), wymagają znacznie więcej niż ci, którzy rzadziej korzystali z takich usług.

Na pytanie dotyczące sytuacji, które najczęściej wywołują niezadowolenie klientów z usług hotelarskich, prawie $\frac{3}{4}$ (73,5%) respondentów wskazała na niedokładne sprzątnięcie pokoi. Ankietowani wskazywali kolejno na takie czynniki, jak: nieuprzejma lub niekompetentna obsługa (68,8%), brak miejsca noclegowego pomimo dokonanej rezerwacji (66,6%) oraz nieprawidłowe informacje w prezentacji oferty hotelu, dotyczące dostępności i ceny (64,8%). Uczestnicy badania najrzadziej wskazywali na niepoświęcanie wystarczającej uwagi klientom (40,7%) oraz na awarię/nałgłą sytuację spowodowaną czynnikami niezależnymi (24,7%) (tabela 5).

Tabela 5. Czynniki wywołujące niezadowolenie klientów z usług hotelarskich według respondentów

Wyszczególnienie	Średnia ocena*	Udział % ocen		
		1 i 2	3	4 i 5
Niedokładne sprzątnięcie pokoi [N=177]	4,01	15,2	11,3	73,5
Nieuprzejma lub niekompetentna obsługa [N=183]	3,91	15,9	15,3	68,8
Brak miejsca noclegowego pomimo dokonanej rezerwacji [N=182]	3,90	17,5	15,9	66,6
Nieprawidłowe informacje w prezentacji oferty hotelu dotyczące dostępności i ceny [N=182]	3,75	14,9	20,3	64,8
Wysokie opłaty za korzystanie z Internetu [N=183]	3,72	22,0	18,7	59,3
Wysoka cena śniadania, nieadekwatna do jakości i ilości jedzenia [N=182]	3,61	22,4	18,6	59,0
Informacja o cenach usługi nie była wystarczająco jasna [N=181]	3,60	17,7	23,8	58,5
Brak poczucia bezpieczeństwa [N=183]	3,56	20,2	25,7	54,1
Zniszczone, wytarte meble, wykładziny, ręczniki [N=179]	3,54	18,9	26,3	54,8
Zbyt wysoka liczba gwiazdek hotelu (hotel zasługuje na niższą kategorię) [N=183]	3,43	18,6	30,1	51,3
Hałas dobiegający z ulicy lub z sal konsumpcyjnych [N=183]	3,32	25,1	26,2	48,7
Wysokie ceny za miejsce parkingowe [N=182]	3,30	26,3	26,9	46,8
Zła lokalizacja hotelu [N=181]	3,29	26,0	27,1	46,9
Niewystarczające oddzielenie strefy dla palących i niepalących [N=182]	3,23	28,5	29,7	41,8

Niepoświęcanie wystarczającej uwagi klientom [N=182]	3,13	29,6	29,7	40,7
Awaria/nagła sytuacja spowodowana czynnikami niezależnymi [N=178]	2,70	42,2	33,1	24,7

*Ocena dokonana w skali 5-stopniowej, gdzie ocena 1 oznacza, że dany czynnik najrzadziej wywołuje niezadowolenie klienta z usług hotelarskich, a ocena 5, że najczęściej.

Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając w analizie cechy socjodemograficzne badanych, odnotowano, że na niedokładne sprzątanie pokoi oraz na nieuprzejmą i niekompetentną obsługę jako czynnik wywołujący niezadowolenie klientów z usług hotelarskich, istotnie częściej zwracały uwagę przede wszystkim osoby zamieszkujące miasta liczące powyżej 100 tys. mieszkańców (odpowiednio 79,5% i 82,7%) oraz ankietowani deklarujący dobrą i bardzo dobrą sytuację materialną (odpowiednio 77,9% i 81,6%) (test Kruskala-Wallisa, $p \leq 0,05$). Respondenci deklarujący dobrą i bardzo dobrą sytuację materialną (76,8%) oraz mieszkańcy ośrodków wiejskich (75,7%) istotnie częściej wskazywali na czynnik – brak miejsca noclegowego, pomimo dokonanej rezerwacji (test Kruskala-Wallisa, $p \leq 0,05$).

Podsumowanie i wnioski

Na jakość usług hotelarskich wpływa wiele czynników. Uświadomienie sobie znaczącej roli klienta w procesie usługowym stanowi z całą pewnością jeden z warunków sukcesu przedsiębiorstwa hotelowego. To właśnie klient jest „ekspertem” od jakości i jego opinia powinna być punktem wyjścia do doskonalenia poziomu świadczeń. Prezentowane wyniki badań, z uwagi na wielkość próby, sugerują, iż badania należy w przyszłości kontynuować na większej zbiorowości, jednakże warto podkreślić, że w opinii respondentów na poziom jakości usług hotelarskich w największym stopniu wpływa wyposażenie i czystość pokoi oraz obsługa obiektu. Z kolei niedokładne sprzątanie pokoi czy nieuprzejma lub niekompetentna obsługa, a także brak miejsca noclegowego pomimo dokonanej rezerwacji, najczęściej były powodem niezadowolenia z usług hotelarskich. Ponadto trzeba podkreślić, że prawie połowa respondentów stwierdziła, że jakość świadczonych usług hotelarskich w Polsce jest przeciętna. Tym bardziej należy pamiętać, że jakość relacji nawiązywanych z klientami hotelu ma w konsekwencji znaczący wpływ na podejmowane przez nich w przyszłości decyzje o jego ponownym wyborze.

Bibliografia

Aljasser I.A., Sasidhar B. (2013), *Gender effect on customer satisfaction in banking sector: A study of banks in Saudi*, „Interdisciplinary Journal of Research in Business”, 3(5), ss. 9–15.

Bettencourt L.A., Brown S.W. (1997), *Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors*, „Journal of Retailing”, 73(1), ss. 39–61.

Bryant B.E., Cha J. (1996), *Crossing the threshold*, „Marketing Research”, 8(4), ss. 20–28.

Callan R.J., Bowman L. (2000), *Selecting a hotel and determining salient quality attributes: a preliminary study of mature British travelers*, „International Journal of Tourism Research”, 2(2), ss. 97–118.

Chen W.J. (2013), *Factors influencing internal service quality at international tourist hotels*, „International Journal of Hospitality Management”, 35, ss. 152 – 160.

Fedyk W., Cieplik J., Smolarski T., Gruszka I. (2014), *Atrakcyjność turystyczna i komercjalizacja obiektów turystycznych*, „Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu”, 46, ss. 3–15.

Frankowska E. (2011), *Badanie stopnia zadowolenia klientów z jakości usług*, „Zeszyty Naukowe SGSP”, 41, ss. 203–217.

Gołąb-Andrzejak E. (2014), *Wpływ jakości usług hotelarskich na satysfakcję i kształtowanie lojalności gości hotelowych*, „Marketing i Rynek”, 8, ss. 1060–1067, http://www.pwe.com.pl/files/1276809751/file/zjazd_katedr_2014_mir8_nowy.pdf.

Grobelna A. (2009), *Rola i znaczenie klienta w kształtowaniu jakości usług hotelarskich*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 50, ss. 148–157.

Guo L., Xiao J.J., Tang C. (2009), *Understanding the psychological process underlying customer satisfaction and retention in a relational service*, „Journal of Business Research”, 62(11), ss. 1152–1159.

GUS, Turystyka w 2016 r., <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/turystyka-w-2016-roku,1,14.html>.

Jeznach M., Tul-Krzyszczuk A., Niewęglowska N. (2016), *Znaczenie personelu hotelu w budowaniu relacji z klientem (case study)*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, 2(34), ss. 143–153.

Kachniewska M. (2002), *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Wyd. Difin, Warszawa.

Kandampully J., Juwaheer T.D., Hu H-H. (2011), *The influence of a hotel firm's quality of service and image and its effect on tourism customer loyalty*, „International Journal of Hospitality & Tourism Administration”, 12(1), ss. 21–42.

Kozłowski W., Michalak J. (2012), *Konsumencka ocena jakości usług hotelarskich*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, 25 (Orientacja na klienta na konkurencyjnym rynku), ss. 91–103.

Lockyer T. (2002), *Business guests' accommodation selection: the view from both sides*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, 14(6), ss. 294–300.

Mittal V., Kamakura W.A. (2001), *Satisfaction, repurchase intention and repurchase behavior: Investigating the moderating effects of customer characteristic*, „Journal of Marketing Research”, 38, ss. 131–142.

Oliver R.L. (1996), *Varieties of Value in the Consumption Satisfaction Response*, „Advances in Consumer Research”, 23, ss. 143–147.

Panasiuk A. (2005), *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Rapacz A. (1996), *Jakość usług – strategicznym zagadnieniem współczesnego hotelarstwa*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, ss. 43–56.

Rauch D.A., Collins M.D., Nale R.D., Barr P.B. (2015), *Measuring service quality in mid-scale hotels*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, 27(1), ss. 87–106.

Sadkowski W. (2018), *Przegląd wybranej problematyki działalności usługowej*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, 32(1), ss. 7–19.

Saleem H., Raja N.S. (2014), *The impact of service quality on customer satisfaction, customer loyalty and brand image: Evidence from hotel industry of Pakistan*, „Middle-East Journal of Scientific Research”, 19(5), ss. 706–711.

Salleh M.Z.M., Said A.M., Bakar E.A., Ali A.M., Zakaria I. (2016), *Gender differences among hotel guest towards dissatisfaction with hotel services in Kuala Lumpur*, „Procedia Economics and Finance”, 37, ss. 27–32.

Skalska T. (2015), *Konkurencyjność cenowa w obszarze turystyki*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVI, zeszyt 4, Cz. 2, *Zarządzanie w regionie turystycznym*, ss. 163–178.

Świstak E. (2012), *Jakość usług w przedsiębiorstwie turystycznym i hotelarskim* [w:] H. Gór-ska-Warsewicz, B. Sawicka (red.), *Organizacja przedsiębiorstw turystycznych i hotelarskich*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2012, ss. 128–145.

Țițua M.A., Răuleaa A.S., Țițu S. (2016), *Measuring Service Quality in Tourism Industry*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, 221, ss. 294–301.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych, Dz.U. z 2017 r., poz. 1553 z późn. zm.

Weaver P.A., Oh H.C. (1993), *Do American business travellers have different hotel service requirements?*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, 5(3), ss. 16–21.

Yoo S.J., Huang W.H.D., Kwon S. (2015), *Gender still matters: employees' acceptance levels towards e-learning in the workplaces of South Korea*, „Knowledge Management and E-Learning”, 7(2), ss. 334–347.

Krzysztof Cieślukowski | k.cieslikowski@awf.katowice.pl

NR ORCID: 0000-0002-9249-6335

Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach

Wydział Zarządzania Sportem i Turystyką

Joanna Kantyka | j.kantyka@awf.katowice.pl

NR ORCID: 0000-0002-8799-4452

Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach,

Wydział Zarządzania Sportem i Turystyką

Wybrane problemy zarządzania marketingowego grawitacyjnymi torami saneczkowymi jako produktami na rynku turystycznym w Polsce

Selected Problems of Marketing Management on Gravity Toboggan Runs as Products of the Tourism Market in Poland

Abstract

The growing tourist demand in Poland encourages companies and destinations to offer more and more new leisure time attractions. One of such attractions is gravity-driven toboggan run (GTR). The authors identify key factors of attractiveness of GTR, which should be taken into account in the process of managing this product on the tourist market. To achieve the goal, analysis of secondary and proprietary sources was applied using the method of netnography and the synthesis of the obtained results.

Managers of any GTR in Poland (in companies and destinations) can use the described factors for the development of their offer to leisure time tourists.

The authors are aware of the limitations associated with these studies and the conclu-

sion resulting from the analysis of only a part of the variables changes in tourism demand in Poland, as well as further development of GTR.

The subject of functioning and development of the gravity toboggan runs in Poland seems to be interesting. The offer of GTR requires further observation and analysis. The article is a review, and at the same time it presents a concept of product development of GTR as attractions of the tourist destination.

Key words:

destination management, tourism product, sport venues

Wstęp

Rozwijający się popyt turystyczny w Polsce skłania przedsiębiorców, jak i zarządzających destynacjami, do oferowania coraz to nowszych atrakcji czasu wolnego. W literaturze przedmiotu atrakcjami turystycznymi są wszelkie obiekty przyrodnicze, dzieła człowieka, urządzenia lub imprezy, które przyciągają gości w określone miejsce [Davidson 1996, ss. 2–4]. Ze względu na swoje funkcje, jak i grupy docelowe klientów, do takich atrakcji zaliczyć można także grawitacyjne tory saneczkowe (GTS).

Autorzy w opracowaniu wskazują na wybrane problemy rozwoju oferty GTS jako atrakcyjnych produktów na rynku turystycznym i identyfikują czynniki ich atrakcyjności turystycznej. Dla osiągnięcia celu zastosowano analizę źródeł wtórnych oraz własnych z wykorzystaniem metody netnografii i syntezy uzyskanych wyników.

W pierwszej części opracowania przedstawiono specyfikę GTS jako produktu turystycznego destynacji i przedsiębiorstw. Następnie pokazano rozwój rynku GTS w Polsce (zarówno po stronie podaży, jak i popytu) oraz dokonano segmentacji klientów na tym rynku. Autorzy wskazują na kluczowe czynniki atrakcyjności GTS, które powinny być uwzględniane w procesie zarządzania tym produktem na rynku turystycznym. Opisane czynniki mogą być kluczowe dla sukcesu rynkowego i posłużyć zarządzającym GTS, jak i destynacjami¹ do rozwoju oferty spędzania czasu wolnego. Autorzy mają świadomość ograniczeń związanych z tymi badaniami i wnioskowaniem, które wynikają z analizy tylko pewnej części zmiennych, postępujących zmian popytu turystycznego w Polsce, jak i rozwoju GTS.

1. Destynacja w tym artykule to obszar administracyjnie wyodrębniony [na podstawie: Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa, Dz.U. z 1998 r., nr 96 poz. 603], do którego kierowany może być ruch turystyczny.

Tematyka funkcjonowania i rozwoju oferty grawitacyjnych torów saneczkowych w Polsce wydaje się interesująca. Artykuł ma charakter przeglądowy, a zarazem zaprezentowano w nim pewną koncepcję rozwoju produktu GTS jako atrakcji turystycznej destynacji, z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań głównych grup klientów.

Grawitacyjny tor saneczkowy jako produkt przedsiębiorstwa i destynacji

Pojęcie destynacji pochodzi z języka angielskiego: *destination* i oznacza cel podróży, miejsce przeznaczenia. W turystyce odnosi się do obszaru, do którego kierowany jest ruch turystyczny [Panasiuk 2017, ss. 107–121; Cieślowski 2015, s. 64]. W literaturze polskiej i dokumentach planistycznych funkcjonuje także określenie „obszar recepcji turystycznej” (ORT), obszar potrafiący przyciągać odwiedzających dzięki wytworzeniu i dostarczeniu im wyższej wartości niż obszary konkurencyjne [Żemła 2011, ss. 311–329; Kruczek 2017, ss. 30–47]. Destynacja może być określona także jako jednostka terytorialna administracyjnie wyodrębniona, do której kierowany może być ruch turystyczny [Walas 2012]. Zatem może dotyczyć państwa, województwa, powiatu czy też gminy. Uczestnikami ruchu turystycznego są odwiedzający, do których zalicza się odwiedzających jednodniowych, jak i turystów [ONZ-WTO 1995, s. 7].

Całkowitą wartość dla odwiedzających stanowią różne produkty (materialne, niematerialne) oferowane na danym (rozpatrywanym) obszarze przez różne przedsiębiorstwa. W zarządzaniu marketingowym, produkt (rzecz, usługa, miejsce, czynność, organizacja, pomysł, itp.) jest oferowany przez sprzedawców i kupowany przez nabywców oraz zaspokaja ich potrzeby [Panasiuk 2005]. Nabywcy kupują produkty, ponieważ oczekują, że zaspokoją one ich potrzeby i wymagania, przyniosą korzyści, choćby tylko w postaci subiektywnej satysfakcji [Seweryn 2005, s.72].

Istnieje wiele kryteriów podziału produktów. Do najważniejszych zalicza się potrzeby określonych grup odbiorców. Mając to na uwadze, można wyodrębnić produkty turystyczne, które zaspokajają potrzeby podróżujących. Podmioty oferujące te produkty, jak i nabywcy (odbiorcy) i relacje zachodzące między nimi tworzą szeroko rozumiany rynek [Wrzosek 2002, s. 13], w tym przypadku rynek turystyczny [Gołębski 2009, s. 45]. Przy czym odbiorcami produktów na tym rynku turystycznym mogą być także mieszkańcy danej destynacji, którzy korzystają z atrakcji turystycznych (traktowanych także jako produkty) dla rekreacji i spędzania czasu wolnego.

Produkt turystyczny posiada pewną specyfikę, która przejawia się m.in. w tym, że jest to produkt przedsiębiorstwa turystycznego, ale jednocześnie stanowi komponent większej całości – produktu turystycznego destynacji (obszar recepcji tu-

rystycznej, regionu, miejscowości) [Rapacz 2007, s. 51; Żemła 2011, ss. 311–329]. Zaangażowanie administracji publicznej w proces tworzenia i rozwoju produktów turystycznych na swoim terenie może ułatwić rozwój przedsiębiorstwom zainteresowanym funkcjonowaniem na rynku turystycznym.

Według V.T.C. Middletona, ogólny produkt turystyczny to układ wielu czynników ujętych w pięć grup [Middletton 1996, s. 89]:

- atrakcje i środowisko miejsca docelowego,
- infrastruktura i usługi miejsca docelowego,
- dostępność miejsca docelowego,
- wizerunek miejsca docelowego,
- cena płacona przez konsumenta.

Pierwszym elementem tak opisanego produktu turystycznego są atrakcje turystyczne, którymi mogą być walory miejsca i wydarzenia, obiekty i autentyczne wytwory kultury wyższej oznaczone jako szczególne, mające zdolność przyciągania turystów i decydujące o tym, że odwiedzający wybierają dany obszar, a nie inny. Połączone z usługami turystycznymi tworzą produkt turystyczny [Kruczek 2011].

Do takich specyficznych elementów złożonego produktu turystycznego destynacji, ale także traktowanych jako samoistnego produktu, pewnej *atrakcji aktywnego spędzania czasu wolnego*, zaliczyć można **grawitacyjny tor saneczkowy** (inne nazwy stosowane przez producentów, jak i operatorów tych obiektów to: zjeżdżalnia saneczkowa, tor saneczkowy).

Grawitacyjny tor saneczkowy (GTS) to obiekt zbudowany z zamontowaną na ziemi rynną lub zbudowanym na specjalnej konstrukcji nośnej torem, po którym poruszają się specjalne sanki kołowe. Obiekty takie wykorzystują różnicę wzniesień (start–koniec) i zasadę równi pochyłej. Po torze zjeżdżają przymocowane do szyn lub w rynnach pojazdy („sanki”) na kółkach/rolkach. Tory saneczkowe różnią się między sobą pod względem: lokalizacji obiektu (w centrum miasta, poza miastem), rodzajem miejscowości (wypoczynkowa, duże miasto, itp.), długości trasy zjazdowej, kontem nachylenia zjazdu (różnicą wzniesień), rodzajem środka transportu (saneczki rynnowe, saneczki przymocowane do szyn), szybkością zjazdu, liczbą „saneczek”, liczbą osób w jednym pojeździe, sezonowością obiektu, liczbą zakrętów, atrakcyjnością (zróżnicowaniem) widoków, liczbą atrakcji dodatkowych w obiekcie, godzinami otwarcia, itp.

Przeglądając dokumenty strategiczne rozwoju różnych destynacji w Polsce [Fundacja MILA 2013, s. 28], można zauważyć, że tor saneczkowy (zjeżdżalnia grawitacyjna) to jeden z głównych produktów w grupie „centra rekreacji” (w której wymienia się także inne: basen kryty, korty tenisowe, park linowy). Budowa, obsługa i eksploatacja GTS przypisana jest w planach strategicznych inwestorowi, którym może być zarówno administracja publiczna, jak i inwestor prywatny.

Z uwagi na fakt, iż GTS stanowią ofertę także dla odwiedzających, można traktować je jako produkty przedsiębiorstw działających na rynku turystycznym, jak i jako specyficzne atrakcje turystyczne regionu – produkty destynacji.

Rynek grawitacyjnych torów saneczkowych w Polsce

Każdy rynek, także turystyczny, może być opisany przez występujące na nim podmioty zarówno po stronie podaży, jak i po stronie popytu, oraz produkty stanowiące przedmiot transakcji [Cieślikowski 2014]. Analiza podażowej strony rynku GTS pozwala zauważyć, że w Polsce pierwszy z nich został oddany do użytku w Zakopanem w 1993 roku przez Polskie Koleje Linowe S.A. (tab. 1). Obiekt wybudowano z wykorzystaniem technologii firmy Wiegant, która w wersji standardowej (Wiegand St) stosuje **rynnowe** grawitacyjne tory saneczkowe. Natomiast w roku 2000 uruchomiono w Polsce pierwszy GTS z wykorzystaniem technologii Alpine Coaster, gdzie saneczki prowadzone są na kółkach po torze na specjalnej konstrukcji naziemnej. Do końca 2016 roku w Polsce funkcjonowało 24 GTS. Trzy z nich uruchomiono w 2001 r.. Dokonując analizy rozkładu przestrzennego GTS z uwzględnieniem podziału administracyjnego Polski, zauważyć można, że najczęściej (7 szt.) funkcjonowało w 2016 r. w województwie dolnośląskim. Natomiast w kilku województwach (kujawsko-pomorskie, lubelskie, lubuskie, opolskie, pomorskie, świętokrzyskie, zachodniopomorskie) w ogóle nie odnotowano GTS. Najdłuższy GTS ma 950 m i znajduje się w Karpaczu, a najkrótszy – 300 m – w Ogrodzieńcu.

Tabela 1. Grawitacyjne tory saneczkowe w Polsce w latach 1993–2016 wg daty otwarcia

I.p.	Lokalizacja obiektu	województwo	inwestor	rok	długość (w m)	typ zjazdu
1.	Zakopane – Gubałówka	małopolskie	Polskie Koleje Linowe S.A.	1993	750	Wiegand St
2.	Ustroń – Czantoria	śląskie	KL Czantoria sp. z o.o.	1997	750	Wiegand St
3.	Karpacz – Kolorowa	dolnośląskie	CRiS Kolorowa sp. z o.o.	1998	950	Wiegand St
4.	Poznań – Malta	wielkopolskie	Malta-Ski sp. z o.o.	1998	540	Wiegand St
5.	Szczawnica – Palenica	małopolskie	Polskie Koleje Linowe S.A.	1999	580	Wiegand St
6.	Warszawa – Szczyliwice	mazowieckie	WOSiR	2000	550	Alpine Coaster

7.	Karpacz – Kolorowa 2	dolnośląskie	CRiS Kolorowa sp. z o.o.	2001	800	Alpine Coaster
8.	Krynica – Hala Lodowa	małopolskie	Baltex-Sankostrada	2001	710	Wiegand St
9.	Bielsko-Biała	śląskie	Tor Stok Dębowa	2001	380	Wiegand St
10.	Polanica Zdrój	dolnośląskie	Start C.A.W. Górkalka	2002	550	Wiegand St
11.	Czorsztyn – Kluszkowce	małopolskie	Czorsztyn-ski sp. z o.o.	2002	750	Alpine Coaster
12.	Łódź – Rudzka Góra	łódzkie	Bacówka – Rudzka Góra	2003	550	Wiegand St
13.	Przemyśl	podkarpackie	POSiR	2006	350	Alpine Coaster
14.	Międzybrodzie – Góra Zar	śląskie	SW-Zar Sp. z o.o.	2007	380	Alpine Coaster
15.	Ustroń – Równica	śląskie	Górski Park Równica	2007	650	Alpine Coaster
16.	Jedlina Zdrój	dolnośląskie	Urząd Miasta Jedlina Zdrój	2008	450	Wiegand St
17.	Góra Kamieńsk	łódzkie	KWB-BOT Bełchatów	2008	650	Alpine Coaster
18.	Szklarska Poręba	dolnośląskie	RPR Esplanda sp. z o.o.	2010	550	Alpine Coaster
19.	Poznań – Malta Alpine	wielkopolskie	Malta-Ski sp. z o.o.	2012	550	Alpine Coaster
20.	Góra Świętej Anny	opolskie	Restauracja Harcówka	2012	420	Alpine Coaster
21.	Ogrodzieniec – Podzamcze	śląskie	Piekarnia Jerzy Jochymek	2013	300	Wiegand St
22.	Czarna Góra Sienna	dolnośląskie	Czarna Góra S.A.	2014	700	Alpine Coaster
23.	Karpacz – Gołębiowski	dolnośląskie	Tadeusz Gołębiowski	2016	550	Alpine Coaster
24.	Mikołajki – Gołębiowski	warmińsko-mazur.	Tadeusz Gołębiowski	2016	560	Alpine Coaster

Źródło: opracowanie własne na podstawie witryn internetowych wymienionych GTS.

Dokonując analizy inwestorów, zauważyć można, że dominują inwestorzy z kapitałem prywatnym, a tylko w kilku przypadkach zainwestowano w GTS środki publiczne. GTS są przygotowane do świadczenia usług przez cały rok, jednak ze względu na warunki klimatyczne w Polsce (duże różnice temperatur, opady deszczu i śniegu) większość z nich funkcjonuje od kwietnia do końca października.

Dla skutecznego zarządzania marketingowego, kluczowe znaczenie ma rozpoznanie różnych grup klientów, ich potrzeb, preferencji [Mirek 2000, s. 114; Kotler 2005; Kusińska 2009; McDonald i Wilson 2012; Manczak 2013, s. 63]. Ponadto rozpoznanie ich możliwości zakupowych czy też zachowań klientów w określonych sytuacjach, ułatwia utrzymanie z nimi bliskich relacji i sukces rynkowy [Fonfara 1999, s. 76; Lisiecka 2006; Sikora 2006, ss. 46–55; Dembińska-Cyran i in. 2004, s. 23].

Do analizy popytu na rynku GTS wykorzystano metodę netnografii [Jemielniak 2013; Kozinets 2012] oraz wywiady telefoniczne z kilkoma menadżerami oraz jednym inwestorem GTS. W przypadku netnografii w okresie od 1. do 30. października 2017 roku dokonano przeglądu i analizy witryn internetowych GTS funkcjonujących w Polsce do końca 2016 roku, portali społecznościowych tych obiektów (głównie ich stron na facebook.com), opisów statystycznych ruchu klientów oraz opinii zamieszczanych przez klientów na wyszukiwarce internetowej (google.com), jak i na wiodącym portalu turystycznym (tripadvisor.com).

Wyniki badań wskazują na większe zainteresowanie klientów usługami GTS w dni wolne od pracy, sobotę i niedzielę, tzw. długie weekendy oraz wakacje. Wywiady przeprowadzone z kilkoma menadżerami obiektów (w IX 2017 roku), a także analiza opisów osób wypowiadających się na portalach społecznościowych pozwala oszacować, iż 60–90% klientów stanowią odwiedzający przyjeżdżający do miejscowości, w której znajduje się GTS (udział odwiedzających jest większy w przypadku destynacji wypoczynkowych), a pozostała część klientów to mieszkańcy. Zatem wydaje się, że GTS ze względu na swoje funkcje (np. możliwość rekreacji poza pomieszczeniem zadaszonym, możliwość podziwiania okolicy, spędzania czasu z bliskimi osobami) oraz główne grupy klientów może być atrakcyjnym produktem turystycznym przedsięwzięcia i destynacji.

Proces podziału całej zbiorowości nabywców na określone grupy, wyodrębnione według określonych (zidentyfikowanych) cech to segmentacja rynku. Wyodrębnione grupy klientów to segmenty rynku, do których zamierza adresować ofertę przedsiębiorstwo. Obserwacja i analiza ofert grawitacyjnych torów saneczkowych w Polsce pozwala wskazać następujące (istotne z punktu widzenia przedsiębiorstwa zarządzającego grawitacyjnymi torami saneczkowymi) kryteria podziału klientów:

- wiek użytkownika (konsumenta),
- liczba użytkowników w ramach jednego biletu,
- sposób rozliczenia transakcji,
- czas (moment) zakupu biletów,
- okres konsumpcji/użytkowania (miesiące w roku, dni tygodnia, pora dnia),
- zainteresowanie dodatkowymi usługami w obiekcie, w mieście,

- miejsce zamieszkania klientów (w tym odległość od GTS, czas dojazdu)
- czas pobytu na obiekcie, a także długość pobytu w miejscowości,
- liczba zjazdów wykonanych w czasie jednego pobytu,
- sposób dotarcia do obiektu (środek transportu),
- liczbę osób w gospodarstwie domowym (liczba dzieci),
- główny cel (powód) pobytu w mieście.

W każdym z kryteriów podziału klientów można wyodrębnić segmenty rynku (tabela 2).

Tabela 2. Segmenty klientów GTS

<i>l.p.</i>	<i>kryterium podziału</i>	<i>segmenty klientów</i>							
1	sposób rozliczenia i konsumpcji	indywidualny				instytucjonalny			
2	wiek użytkownika (konsumenta)	0–6 lat	7–14 lat	15–19 lat	20–26 lat	27–30 lat	31–45 lat	46–60 lat	61 lat i więcej
3	liczba użytkowników w ramach jednego biletu	1 os.		2 os.		3 os.		4 i więcej	
4	czas nabycia	miesiąc i wcześniej		od 7–30 dni wcześniej		1–6 dni wcześniej		w dniu zjazdu	
5	czas konsumpcji (użytkowania) w roku	od listopada do marca		kwiecień–czerwiec		lipiec–sierpień		wrzesień–październik	
6	czas konsumpcji (użytkowania) w tygodniu	poniedziałek–czwartek				piątek–niedziela (i święta)			
7	czas konsumpcji (użytkowania) w ciągu dnia	rano (8–11)		południe (11–15)		po południu (15–17)		wieczorem (17–20)	
8	zainteresowanie dodatkowymi usługami w obiekcie	małe		średnie		duże		bardzo duże	
9	zainteresowanie dodatkowymi usługami w mieście	małe		średnie		duże		bardzo duże	
10	miejsce zamieszkania	miasto	powiat	cały obszar województwa		inne woj. ościennie	inne woj. z Polski		zagranica
11	długość pobytu na obiekcie	do 1 h		1–2 h		2–3 h		3 i więcej	

12	liczba zjazdów	1 zjazd	2–3 zjazdy	4–10 zjazdów	11 i więcej
13	długość pobytu w miejscowości	do 3 h	jeden dzień	z noclegiem	dwa noclegi i więcej
14	sposób dotarcia do obiektu (środek transportu)	sam. os.	transport publiczny		autokar
16	siła nabywczą (dochody klientów)	mała	średnia	duża	
17	status rodzinny	jedno-osobowe	dwie os.	trzy os.	cztery os. pięć i więcej
18	płeć	k		m	
19	główny cel pobytu w mieście	czas wolny (w tym wycieczki szkolne)		czas służbowy (w tym uczestnicy konferencji i szkoleń)	

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystując metodę netnografii (analizując profile osób wypowiadających się na różnych grupach w portalach społecznościowych i blogach poświęconych GTS lub podobnym atrakcjom turystycznym), można opisać profil głównego klienta GTS.

W Polsce główną grupę klientów dla torów saneczkowych stanowią klienci indywidualni, przyjeżdżający z rodziną, gdzie co najmniej jedno dziecko ma do 6 lat, a także klienci indywidualni przybywający do obiektu z rówieśnikami (koledzy z klasy, uczelni, znajomi) w wieku 7–26 lat. Z uwagi na fakt, iż tor saneczkowy stanowi atrakcję aktywności ruchowej na otwartym powietrzu, zakupy biletów są dokonywane głównie w dniu przybycia lub od jednego do sześciu dni wcześniej (wtedy pogoda jest najbardziej przewidywalna). Klienci indywidualni (w tym szczególnie rodziny z dziećmi) korzystają z atrakcji przede wszystkim w dni wolne od pracy; natomiast wycieczki szkolne, jak i rówieśnicy ze znajomymi, odwiedzają tor saneczkowy równie chętnie w dni robocze. Największy popyt zauważa się w dni robocze od 11.00 do 15.00, a w weekendy od otwarcia do zamknięcia, przy czym godziny 10–16 to godziny największego ruchu. Należy zauważyć, iż klienci spędzają w takim obiekcie około 1 do 2 godzin, realizując po kilka zjazdów. Niektórzy klienci wyrażają zainteresowanie także dodatkowymi usługami w obiekcie (np. gastronomicznymi, nawet gdy tor saneczkowy będzie zamknięty), natomiast dodatkowe atrakcje w mieście mogą przyciągnąć większą grupę klientów, szczególnie w odniesieniu do liczby odwiedzających (turystów) daną destynację. Głównym sposobem dotarcia jest samochód osobowy.

Dobre rozpoznanie różnych grup klientów może przyczynić się do sprawnego zarządzania GTS i dostosowywania oferty do wybranej grupy docelowej.

Kluczowe czynniki atrakcyjności turystycznej GTS w świetle badań własnych

Jednym z głównych dylematów zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem na każdym rynku jest identyfikacja potrzeb i oczekiwań klientów docelowych. Powinna ona doprowadzić do sukcesu rynkowego [Łapińska i Schulz 2013, ss. 47–57; Nieżurawski i in. 2016, ss. 240–253; Garbarski 2016, ss. 57–67] czyli zdolności organizacji do rozwoju w długiej perspektywie czasowej [Drucker 2000, s. 71] i przygotowania atrakcyjnego produktu turystycznego.

Dla określenia elementów składowych atrakcyjności produktu GTS przeprowadzono obserwację i analizę treści opinii klientów o funkcjonujących w Polsce GTS. Opinie te zamieszczone były na portalach społecznościowych (facebook.com), w wyszukiwarce internetowej (google.com) oraz na wiodącym portalu turystycznym (tripadvisor.com). Analizie poddano łącznie 76 osób. Zauważyć należy, że niemal każda z osób odwiedziła jeszcze inną atrakcję w miejscowości docelowej (destynacji). Zjazdy w GTS dostarczały więcej pozytywnych doznań zwłaszcza ludziom młodszym (poniżej 25 roku życia). Uczestnicy badania, opisując/komentując grawitacyjne tory saneczkowe, często chwalili „możliwość podziwiania widoków na okolicę toru saneczkowego i miejscowości”, a także doceniali fakt, iż jest to „wyjątkowo bezpieczna atrakcja turystyczna” i „ciekawa na tle innych w okolicy”. Dorośli byli „mile zaskoczeni” ofertą GTS.

Analiza tych wypowiedzi pozwala opisać kluczowe elementy produktu GTS wpływające na ich dużą atrakcyjność turystyczną:

- odpowiednio długi tor jazdy (powyżej 400 m),
- kilka zakrętów (trzy i więcej),
- zróżnicowane nachylenie terenu,
- ciekawa okolica (dla atrakcyjności widoków),
- długie godziny otwarcia (szczególnie w czasie wakacji),
- dobry dojazd komunikacją publiczną i samochodem,
- niskie ceny w porównaniu do innych atrakcji w regionie,
- miła obsługa,
- uwzględnienie podstawowych potrzeb klientów (uzupełnienie oferty o usługi gastronomiczne, toalety, szatnie).

Użytkownicy oczekują toru jazdy o długości co najmniej 400 metrów i co najmniej trzech zakrętów, które dostarczają emocji. Dłuższe trasy pozwalają na zaplanowanie przez inwestora większej liczby zakrętów. Zróżnicowane nachylenia terenu lub konstrukcji GTS (w przypadku konstrukcji podwieszanej) wpływa na osiąganie różnych prędkości, która stanowi o dodatkowych przeżyciach u uczestników zjazdów.

Kolejnym elementem podkreślanym przez turystów była: „ciekawa okolica (dla atrakcyjności widoków)”. Na to operatorzy (zarządzający) GTS nie mają bezpośredniego wpływu, jednak przygotowanie map i opisów przewidywanych widoków może uatrakcyjnić ofertę dla odwiedzających. W okresie dni wolnych, a szczególnie w czasie wakacji, klienci oczekują długich godzin otwarcia. Godziny mogą być skorelowane np.: z godziną zmroku, przy zachowaniu warunków bezpiecznego zjazdu. GTS, jak każda atrakcja turystyczna, musi być dostępny komunikacyjnie. Zatem należy przygotować miejsca parkingowe, a także informacje o możliwości dojazdu i rozwijać współpracę z lokalnymi firmami transportowymi. Zarządzanie marketingowe GTS wymaga ciągłej analizy cen, szczególnie innych atrakcji w regionie. Natomiast założenie o uprzejmości personelu GTS w czasie procesu obsługi klienta wydaje się oczywiste, gdyż GTS jest produktem na rynku usług. Świadczenie usług wymaga zawsze uwzględnienia podstawowych potrzeb klientów, w tym przypadku odwiedzających/turystów, którzy pojawiają się w danej miejscowości i przy obiekcie. Oczekują oni w miejscu docelowym usług gastronomicznych, toalet, szatni; które są wymieniane jako niezbędne.

Rozpoznanie głównych grup klientów grawitacyjnych torów saneczkowych w Polsce (właściwa segmentacja klientów), a także analiza kluczowych czynników atrakcyjności, mogą stanowić o sukcesie rynkowym GTS jako atrakcyjnego produktu na rynku turystycznym.

Podsumowanie

Rynek turystyczny w Polsce w ciągu ostatnich lat rozwija się dynamicznie, zarówno po stronie popytu, jak i podaży. Rośnie konkurencja między przedsiębiorstwami i destynacjami w walce o klientów – odwiedzających jednodniowych oraz turystów.

Spełnienie zidentyfikowanych i opisanych w artykule oczekiwań klientów GTS, w tym szczególnie głównej grupy docelowej, wydaje się kluczowe dla sukcesu każdego przedsiębiorstwa zainteresowanego rozwojem grawitacyjnego toru saneczkowego. W latach 1993 do 2016 oddano do użytku w Polsce 24 obiekty tego typu, które same w sobie mogą stanowić atrakcyjny produkt turystyczny, zarówno w dużych miastach, jak i w mniejszych miejscowościach wypoczynkowych.

Budowa GTS może być zrealizowana w miejscach odpowiedniego ukształtowania terenu (pewnej różnicy wzniesień), ale także wymaga odpowiedniego zarządzania produktem z uwzględnieniem potrzeb głównych grup docelowych klientów. Większość grawitacyjnych torów saneczkowych w Polsce stanowi inwestycje prywatne, a razem z infrastrukturą towarzyszącą mogą także tworzyć atrakcyjny produkt turystyczny regionu (destynacji).

Popyt na usługi GTS może być generowany zarówno przez mieszkańców danej miejscowości, jak i odwiedzających. W długim horyzoncie czasowy, głównym klientem jest jednak turysta i odwiedzający jednodniowy. Oczekiwania tych klientów dotyczą zarówno elementów materialnych produktu (np. odpowiednio długi zjazd – min. 400 m), jak i niematerialnych (np.: dobry dojazd komunikacją publiczną i samochodem, niskie ceny). Proces zarządzania produktem GTS wymaga ciągłej analizy oczekiwań i potrzeb tych klientów, analizy konkurencji, a także współpracy przedsiębiorstw zarządzających GTS z administracją destynacji.

Bibliografia

Davidson R. (1996), *Turystyka*, PAPT, Warszawa.

Cieślukowski K. (2014), *Rynek turystyki konferencyjnej, tom I. Podstawy teoretyczne. Funkcjonowanie i rozwój*, AWF, Katowice.

Cieślukowski K. (2015), *Zarządzanie turystyką biznesową. Wybrane aspekty globalne i lokalne*, AWF, Katowice.

Dembińska-Cyran I., Hoalub-Iwan J., Perenc J. (2004), *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa.

Drucker P. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa.

Fonfara K. (1999), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Fundacja MILA (2013), *Scenariusze rozwoju turystyki Krainy Jeziora Mucharskiego. Strategia Rozwoju Turystyki*, Kraków.

Garbarski L. (2016), *Sukces marketingowy produktu w percepcji konsumentów*, „Studia Ekonomiczne”, nr 262, UE Katowice.

Gołębski G. (red.) (2009), *Kompedium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Jemielniak D. (2013), *Netnografia, czyli etnografia wirtualna - nowa forma badań etnograficznych*, „Prakseologia”, nr 154.

Kotler P. (2005), *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.

Kozinets R. (2012), *Netnografia. Badania etnograficzne on-line*, PWN, Warszawa.

Kruczek Z. (2011), *Atrakcje turystyczne. Fenomen. Typologia. Metody badań*, „Proksenia”, Kraków.

Kruczek Z. (2017), *Region czy destynacje turystyczne. Kontrowersje wokół definiowania i nazywania*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 1 (37), Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Kusińska A. (2009), *Segmentacja rynku i typologia konsumentów*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa.

Lisiecka K. (2006), *W kierunku zrozumienia klienta* [w:] T. Sikora (red.), *Klient w organizacji zarządzanej przez jakość*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.

Łapińska J., Schulz M. (2013), *Marketingowe czynniki sukcesu i rozwoju przedsiębiorstw usługowych w Polsce*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, nr 40.

Manczak I. (2013), *Identyfikacja segmentów rynku turystycznego miasta – założenia koncepcyjne*, „Handel Wewnętrzny”, nr 6 (347).

McDonald M., Wilson H. (2012), *Plany marketingowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Middleton V.T.C. (1996), *Marketing w turystyce*, PAPT, Warszawa.

Mirek J. (2000), *Kryteria segmentacji rynku*, Zeszyty Naukowe nr 543, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.

Nieżurawski L., Duarte N., Nieżurawska J. (2016), *Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 420, Wrocław.

ONZ-WTO (1995), *Terminologia turystyczna. Zalecenia WTO*, UKFiT, Warszawa.

Panasiuk A. (2017), *Zarządzanie destynacją turystyczną. Aspekty instytucjonalne*. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XVIII, Zeszyt 8, Część III, Wydawnictwo SAN, Warszawa.

Panasiuk A. (red.) (2005), *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Seweryn R. (2005), *Produkt turystyczny i wyznaczniki jego atrakcyjności*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 697, Kraków.

Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa, Dz. U. z 1998 r., nr 96, poz. 603.

Walas B. (red.) (2012), *Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2020*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa.

Wrzosek W. (2002), *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa.

Żemła M. (2011), *Współtworzenie wartości a konkurencyjność obszarów recepcji turystycznej*, „Folia Turistica”, nr 25 (2), AWF, Kraków.

Monika Świątkowska | monika_swiatkowska@sggw.pl

NR ORCID: 0000-0002-6831-7755

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji

Dagmara Stangierska | dagmara_stangierska@sggw.pl

NR ORCID: 0000-0002-8104-0527

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Wydział Ogrodnictwa, Biotechnologii i Architektury Krajobrazu

Iwona Kowalczuk | iwona_kowalczuk@sggw.pl

NR ORCID: 0000-0002-3213-1713

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji

Małgorzata Kowalska | glinkamalgorzata@gmail.com

NR ORCID: 0000-0002-8104-0527

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji

Preferencje dotyczące promocji sprzedaży stosowanej w lokalach typu fast food

Preferences in Sales Promotion in Fast-food Restaurants

Abstract

In the gastronomic services market in Poland the most preferred among the activities in the field of sales promotion are: promotional prices, discounts for holders of a loyal customer card and increased amount at the current price. It was also found that, depending on the type of restaurant, there are differences in customer preferences in the

promotion. In the article the forms of sales promotion used in fast-food restaurants in Poland are analyzed and the preferences of restaurant customers of sales promotion forms were examined. An anonymous questionnaire in electronic form was used in the research within the population of customers over 18 years of age, and the results have undergone statistical analysis. Most of the customers surveyed in fast-food restaurants noticed the impact of used sales promotion on their dietary choices. The most popular forms of sales promotion were discount coupons and price promotions, with significant differences depending on the gender. There was also a significant negative correlation between the age of the respondents and the frequency of using sales promotion in fast-food restaurants. Along with the increase in the level of the respondents education, the influence of sales promotion on the customers dietary choices and the frequency of using various sales promotion forms were significantly higher.

Key words:

sales promotion, fast-food restaurants, food choices

Wprowadzenie

Rynek gastronomiczny w ostatnich latach odnotowuje dynamiczny wzrost, zarówno jeśli chodzi o liczbę placówek (w latach 2014–2016 odnotowano wzrost o blisko 5%, z 66,3 tys. do 69,2 tys.), jak i wyniki finansowe (w analizowanym okresie przychody sektora gastronomicznego wzrosły o 22%, z 28 273 mln zł do 34 496 mln zł). Aktualnie w strukturze placówek gastronomicznych wciąż dominują punkty gastronomiczne (34,8%) i bary (30,1%), czyli placówki o niższym standardzie, ale ich udział systematycznie maleje na rzecz restauracji (28,9%) [Rocznik Statystyczny 2017], co jest konsekwencją zmieniających się preferencji konsumentów oczekujących coraz wyższej jakości oferty usługowej.

Polacy coraz częściej bywają w lokalach gastronomicznych – w roku 2014 odsetek konsumentów korzystających z oferty gastronomii przynajmniej raz w roku wynosił 46%, zaś w roku 2016 już 54%, a do najczęściej odwiedzanych placówek należą restauracje, pizzerie i lokale fast food [Zimna 2017]. Systematycznie rosną także wydatki na usługi gastronomiczne – w roku 2014 przeciętny Polak przeznaczał na ten cel 40,6 zł miesięcznie, zaś w roku 2016 już 44,5 zł [Budżety... 2017].

Konkurencja na rynku gastronomicznym wymusza działania zamierzające do pozyskania i utrzymania klientów. Firmy gastronomiczne konkurują tak w obszarze

produktu (rodzaj kuchni, innowacyjność oferty, oferta dodatkowa), jak i ceny, lokalizacji, personelu, a także działań promocyjnych, w tym z dziedziny promocji sprzedaży, która według badań stanowi wciąż atrakcyjną dla konsumentów formę zachęty do zakupu [Kowalczuk 2012].

Promocja sprzedaży (*sales promotion*), zwana również promocją dodatkową czy uzupełniającą, jest definiowana jako wszelkie działania marketingowe, wykorzystujące bodźce ekonomiczne w celu pobudzenia sprzedaży ofert [Kotler 2005]. Wraz z pozostałymi instrumentami *promotion-mix* (reklama, marketing bezpośredni, promocja sprzedaży, *public relations* i promocja osobista), tworzy ona tzw. system komunikacji marketingowej [Gębarowski 2007; Mazurkiewicz i Piżło 2006; Mordasiewicz 2006; Pabian 2008a]. Kompozycja poszczególnych instrumentów promocji zależy od strategii przedsiębiorstwa, jego charakteru, wielkości, sytuacji ekonomicznej, realizowanych celów oraz rodzaju rynku, na którym ono działa [Alavuk, Jevtić i Petrevska 2015; Pabian 2009; Drzazga 2006].

Promocja sprzedaży obejmuje zespół środków, które zwiększają atrakcyjność produktu dla nabywców i podwyższają ich skłonność zakupu danego wyrobu lub usługi [Asghar, Abbasi i Zafarullah 2015; Pabian 2008b]. Zadania promocji sprzedaży są zróżnicowane, w zależności od typu odbiorców, którymi mogą być zarówno konsumenci, pośrednicy handlowi, jak i personel zajmujący się sprzedażą [Jeznach 2007; Skawińska 2005]. Środki promocji kierowane do konsumentów mają na celu m.in. zachęcenie ich do wypróbowania produktu lub kupowania większej ilości towaru, przejęcie klientów konkurencji, zdobycie nowych nabywców, zapoznanie ich z produktem lub zwrócenie na niego uwagi itp. [Collins Ventura, Palacios Bauz, Cedeño Pinoargote i Valencia Medranda 2015; Malik 2015].

Środki promocji sprzedaży podzielić można na trzy zasadnicze grupy – działania związane z obniżeniem ceny, działania związane z produktem oraz działania związane z większym zaangażowaniem konsumenta w proces zakupu [Pabian 2008b].

W przypadku usług gastronomicznych do grupy działań związanych z ceną zaliczamy:

- promocyjne obniżki cen,
- happy hours, czyli określony czas w ciągu dnia, gdy obowiązują niższe ceny na wybrane produkty,
- promocje typu „pij ile chcesz, jedz ile chcesz” za określoną, z góry ustaloną cenę,
- zwiększone porcje za dotychczasową cenę,
- zniżki na podstawie paragonu potwierdzającego wcześniejszy zakup,
- zniżki za zachęcenie innej osoby do skorzystania z oferty,
- zniżki dla posiadaczy kart stałego klienta,

- kupony rabatowe (np. zamieszczane w gazetach, stanowiące element ulotki reklamowej, będące formą nagrody w konkursie), upoważniające do nabycia określonych produktów lub całej oferty po niższej cenie,
- oferty refundowane, polegające na zwrocie części wydanych pieniędzy pod warunkiem zakupu określonych, objętych promocją produktów lub też przekroczenia określonej kwoty zakupu,
- znaczki handlowe, dawane klientom podczas każdorazowego zakupu, których odpowiednia liczba jest podstawą do otrzymania nagrody pieniężnej (lub rzeczowej).
- karty lojalnościowe, uprawniające do korzystania ze zniżek, pozwalające na zbieranie punktów, które można zamienić na rabat lub wybrany produkt.

Grupa działań promocyjnych związanych z produktem obejmuje:

- ofertę promocyjną typu danie dnia, danie szefa (zwykle w atrakcyjnej dla konsumenta formie i cenie),
- premie w postaci innego produktu dołączanego bezpłatnie przy zakupie asortymentu promowanego,
- degustacje, których celem jest zapoznanie klienta z produktem, umożliwienie mu jego wypróbowania, oceny jego walorów, itp.; próbki w postaci „mini dań”, oferowane jako przystawka lub dołączane jako dodatek do dań zamawianych przez klienta – ten środek promocyjny może być stosowany zarówno przy wprowadzaniu nowych produktów, jak również w odniesieniu do produktów już istniejących, ale z różnych względów niecieszących się zainteresowaniem nabywców,

W grupie działań związanych z większym zaangażowaniem klienta w proces zakupu wyróżnić można:

- organizowanie konkursów, gier, loterii, w których wygraną może być np. kolacja czy koszt firmowych produktów – tego typu działania nie tylko promują lokal, ale także umożliwiają zdobycie informacji o klientach (udział w konkursie związany jest z podaniem danych osobowych i wyrażeniem zgody na ich wykorzystywanie), które mogą być wykorzystywane w działaniach reklamowych czy w marketingu bezpośrednim,
- pokazy, ekspozycje, kiermasze itp. czyli działania jednocześnie uatrakcyjniające ofertę i zachęcające do jej zakupu, jak również budujące pozytywną opinię o firmie [Mołoniewicz 2017].

Przeprowadzone dotychczas badania wskazują, że polscy konsumenci na rynku żywności wśród instrumentów mieszanki promocyjnej najbardziej preferują działania z zakresu promocji sprzedaży [Kowalczuk i Korneluk 2002; TNS OBOP 2005], przy czym bardziej pozytywny stosunek do tego typu działań wyrażają kobiety, ludzie młodzi, a także osoby o średnich dochodach [Gutkowska i Ozimek 2005]. Dotychczasowe badania dotyczące rynku usług gastronomicznych wykazały, że spośród

działań z zakresu promocji sprzedaży najbardziej preferowane przez konsumentów są promocyjne obniżki cen, dodatkowe produkty gratis, zniżki dla posiadaczy karty stałego klienta, promocja typu „pij/jedz, ile chcesz” oraz zwiększone porcje w dotychczasowej cenie. Najmniej konsumentów było zainteresowanych promocjami w postaci zniżek za zachęcenie do wizyty innej osoby, a także konkursami, grami i loteriami [Kowalczyk 2012; Kowalczyk, Świątkowska 2015]. Stangierska i Krajewski [2016] stwierdzili ponadto różnice w preferencjach konsumentów w zakresie promocji sprzedaży w zależności od rodzaju lokalu gastronomicznego.

Celem pracy jest analiza różnych form promocji sprzedaży wykorzystywanych w restauracjach typu fast food w Polsce oraz badanie preferencji klientów tych restauracji w zakresie wyboru form promocji sprzedaży oraz ich wpływu na wybory żywieniowe konsumentów w trakcie korzystania z usług gastronomicznych w restauracjach typu fast food.

Metodyka i materiał badawczy

Badanie było przeprowadzone w formie elektronicznej – anonimowa ankieta była zamieszczona na stronie internetowej. Próba przeprowadzona została w czasie neutralnym (tzn. nie w okresie świąt itp.).

Wartości procentowe poszczególnych wariantów odpowiedzi zilustrowano na wykresach słupkowych oraz kołowych. W przypadku zmiennych ilościowych zamieszczono tabelę zawierającą miary tendencji centralnej oraz rozproszenia.

Istotność korelacji pomiędzy zmiennymi o charakterze nominalnym badano za pomocą testu niezależności chi kwadrat, posługując się poniższym wzorem:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

gdzie:

O_i – wartość oczekiwana

E_i – wartość obserwowana

Wartość oczekiwaną obliczono, korzystając z poniższego wzoru:

$$E_{oczekiwana} = \frac{(\text{suma rzędu})(\text{suma kolumny})}{(\text{suma całkowita})}$$

W przypadku zmiennych ilościowych, różnicę pomiędzy dwoma niezależnymi od siebie średnimi wynikami sprawdzano za pomocą nieparametrycznego testu U Manna-Whitneya.

Korelacje pomiędzy zmiennymi rangowymi i ilościowymi sprawdzono za pomocą współczynnika korelacji rang Spearmana. Współczynnik ten przyjmuje wartości od +1 (silna korelacja dodatnia, wraz ze wzrostem jednej zmiennej następuje wzrost drugiej zmiennej), poprzez 0 (brak korelacji) do -1 (silna korelacja ujemna, wzrost wartości jednej zmiennej powoduje spadek wartości drugiej zmiennej). W analizach statystycznych przyjęto poziom istotności $p = 0,05$. Analizy wykonano za pomocą programu SPSS Statistics 24.0.0. oraz pakietu Office 2016.

Podmiotem badania była grupa osób licząca 100 osób, obejmująca w większości (w 94%) osoby w wieku produkcyjnym tj. od 18 do 55 roku życia, które jedno- lub wielokrotnie korzystały z produktów i usług dowolnych placówek fast food. W analizowanej grupie znalazło się 59% kobiet oraz 41% mężczyzn. Ankietowani, którzy nie przekroczyli 18 rok życia, stanowili 3%, w przedziale wiekowym 18–25 lat znalazło się 38% osób, 39% badanych należało do grupy 26–34 lata, 17% do grupy 35–55 lat, natomiast 3% respondentów miało powyżej 55 lat. Wykształcenie podstawowe posiadało 3% ankietowanych, szkołę zawodową ukończyło 12% osób, szkołę średnią 20% badanych, natomiast 65% respondentów uzyskało dyplom uczelni wyższej (tabela 1).

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej (w %)

Płeć	
Kobiety	59%
Mężczyźni	41%
Wiek	
<18 lat	3%
18–25	38%
26–34	39%
35–55	17%
>55 lat	3%
Wykształcenie	
Podstawowe	3%
Zawodowe	12%

Średnie	20%
Wyższe	65%

N=100

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki

Formy promocji i sprzedaży stosowane w restauracjach typu fast food, z których ankietowani korzystają najczęściej, to: kupony rabatowe (średnia – 2,98 przy odchyleniu 2,07; mediana – 1; dominanta – 2), niższa cena w zestawie (średnia – 3,55 przy odchyleniu 2,05; mediana – 1; dominanta – 3) oraz 2 w cenie 1 (średnia – 4,23 przy odchyleniu 2,30; mediana – 2; dominanta – 4), natomiast najrzadziej wybierane przez respondentów formy promocji to programy lojalnościowe (średnia – 5,44 przy odchyleniu 2,32; mediana – 8; dominanta – 6), a także „extra” produkty dodawane do określonego zestawu lub potrawy (średnia – 5,44 przy odchyleniu 2,32; mediana – 8; dominanta – 6) (tabela 2, rysunek 1).

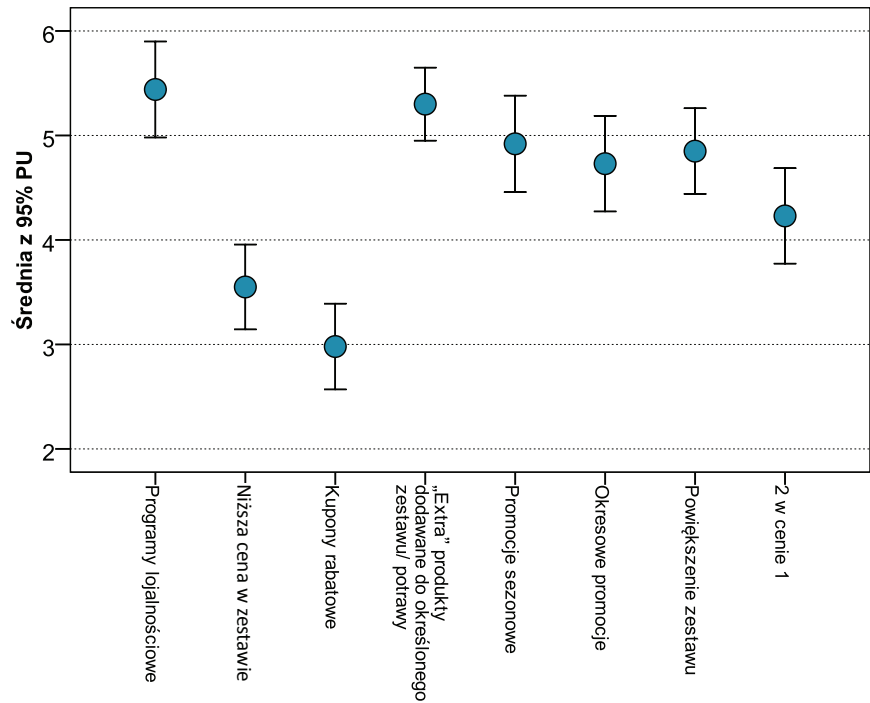
Tabela 2. Formy promocji/sprzedaży stosowane w restauracjach typu fast food, z których ankietowani korzystali najczęściej (uszeregowane w skali od 1 do 8; 1 – najważniejsza forma promocji/sprzedaży, 8 – najmniej ważna)

Forma promocji sprzedaży	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Dominanta
Kupony rabatowe	2,98	2,07	1,00	2,00
Niższa cena w zestawie	3,55	2,05	1,00	3,00
2 w cenie 1	4,23	2,30	2,00	4,00
Okresowe promocje	4,73	2,30	7,00	5,00
Powiększenie zestawu	4,85	2,07	5,00	5,00
Promocje sezonowe (np. rodzaje potraw zależne od pór roku)	4,92	2,33	6,00	6,00

„Extra” produkty dodawane do określonego zestawu/ potrawy	5,30	1,76	6,00	5,50
Programy lojalnościowe	5,44	2,32	8,00	6,00

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1. Średnia wraz z 95% przedziałem ufności w zakresie form promocji/ sprzedaży stosowanych w restauracjach typu fast food, z których ankietowani korzystali najczęściej (1 – najważniejsza forma promocji/sprzedaży, 8 – najmniej ważna)



Źródło: opracowanie własne.

Wartości testu U Manna-Whitneya świadczą o wystąpieniu istotnej różnicy w częstości korzystania z kuponów rabatowych ($Z=-2,368$; $p=0,018$) oraz produktów dodawanych do określonego zestawu ($Z=-3,173$; $p=0,002$) w zależności od płci respondentów. Kobiety zdecydowanie częściej korzystały z kuponów rabatowych, natomiast mężczyźni z produktów dodawanych do potrawy (tabela 2).

Tabela 2. Średnia wraz z odchyleniem standardowym oraz wartości testu U Manna-Whitneya w zakresie oceny częstości korzystania z form promocji/ sprzedaży stosowanych w restauracjach typu fast food w zależności od płci

Formy promocji sprzedaży	Kobieta		Mężczyzna		Test U Manna-Whitneya	
	M	SD	M	SD	Z	p
Programy lojalnościowe	5,39	2,31	5,51	2,35	-,356	,722
Niższa cena w zestawie	3,42	1,97	3,73	2,17	-,652	,514
Kupony rabatowe	2,53	1,77	3,63	2,30	-2,368	,018
„Extra” produkty dodawane do określonego zestawu/ potrawy	5,78	1,66	4,61	1,69	-3,173	,002
Promocje sezonowe	5,12	2,23	4,63	2,46	-,935	,350
Okresowe promocje	4,75	2,35	4,71	2,26	-,134	,893
Powiększenie zestawu	4,98	1,81	4,66	2,39	-,737	,461
2 w cenie 1	4,03	2,30	4,51	2,30	-1,048	,295

Źródło: opracowanie własne.

Odnotowano istotną ujemną zależność pomiędzy wiekiem ankietowanych a częstością korzystania z kuponów rabatowych ($Rho = -0,390$; $p < 0,001$). Wraz ze wzrostem wieku respondentów zmniejszała się częstość korzystania przez nich z opisywanej formy promocji. Na podstawie badań Yarimoglu i Satana [2016] można stwierdzić, iż osoby młode (studenci) częściej korzystają z promocji cenowych niż innych form promocji sprzedaży.

Wartości współczynnika korelacji Spearmana ($Rho = 0,370$; $p < 0,001$) świadczą również o wystąpieniu istotnej dodatniej zależności pomiędzy poziomem wykształcenia ankietowanych a częstością korzystania z promocji 2 w cenie 1. Wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia badanych wzrastała częstość korzystania przez nich z opisywane formy sprzedaży (tabela 3).

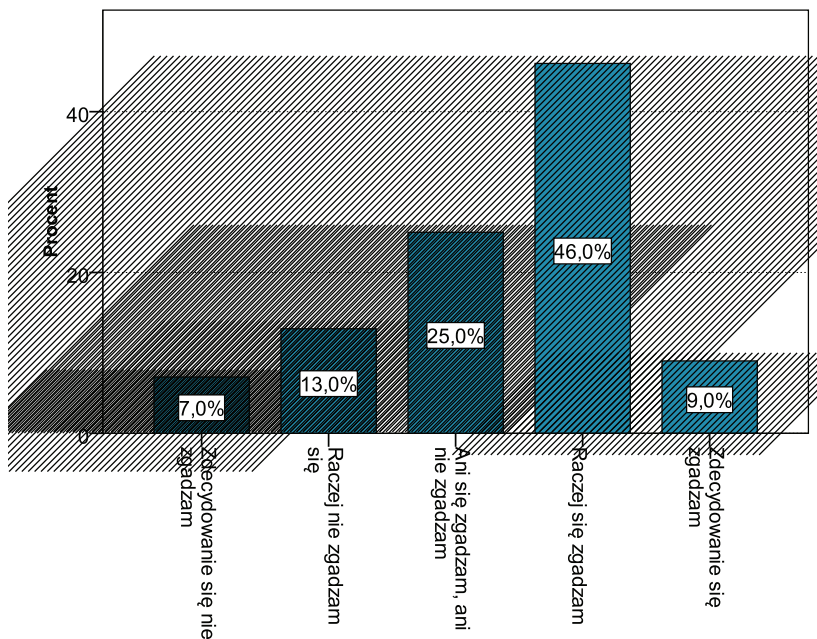
Tabela 3. Wartości współczynnika korelacji Spearmana w zakresie oceny częstości korzystania z form promocji/ sprzedaży stosowanych w restauracjach typu fast food w zależności od wieku, poziomu wykształcenia oraz częstości korzystania z usług lokali fast food

Formy promocji sprzedaży		Wiek	Wykształcenie	Jak często korzysta Pan (Pani) z usług lokali Fast Food?
Programy lojalnościowe	Rho Spearmana	,056	-,071	,005
	Istotność	,581	,482	,961
Niższa cena kupując w zestawie	Rho Spearmana	,140	,036	,098
	Istotność	,165	,721	,330
Kupony rabatowe	Rho Spearmana	-,390	,048	,002
	Istotność	<,001	,637	,984
„Extra” produkty dodawane do określonego zestawu/potrawy	Rho Spearmana	,056	-,081	-,072
	Istotność	,582	,422	,475
Promocje sezonowe	Rho Spearmana	,081	-,124	,035
	Istotność	,422	,218	,732
Okresowe promocje	Rho Spearmana	-,049	-,033	-,083
	Istotność	,628	,743	,414
Powiększenie zestawu	Rho Spearmana	,161	-,090	-,067
	Istotność	,109	,373	,505
2 w cenie 1	Rho Spearmana	-,073	,370	-,078
	Istotność	,472	<,001	,439

Źródło: opracowanie własne.

Ze stwierdzeniem dotyczącym wpływu formy sprzedaży w restauracjach typu fast food na wybory żywieniowe zdecydowanie nie zgadzało się 7% ankietowanych, raczej nie zgadzało się 13% osób, 46% raczej zauważało wpływ stosowania promocji na wybory żywieniowe, 9% osób uważało, że formy sprzedaży w znaczącym stopniu decydują o ich wyborach żywieniowych, natomiast 25% respondentów nie wyrażało opinii na ten temat (rysunek 2).

Rysunek 2. Wpływ formy sprzedaży (promocje, taniej w zestawie itp.) w restauracjach typu fast food na wybory żywieniowe respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Odnotowano istotną zależność pomiędzy wpływem stosowania form sprzedaży w lokalach typu fast food na wybory żywieniowe a wiekiem ankietowanych, co potwierdzają wartości współczynnika korelacji Spearmana ($Rho = -0,330$; $p = 0,001$).

Tabela 4. Ocena zgodności ze stwierdzeniem „Forma sprzedaży (promocje, taniej w zestawie itp.) w restauracjach typu fast food wpływa na Pana/Pani wybory żywieniowe” w zależności od wieku

	Ocena zgodności	Dane	Wiek		
			Do 25 lat	26–34 lata	Powyżej 34 lat
Forma sprzedaży (promocje, taniej w zestawie itp.) w restauracjach typu fast food wpływa na Pana/ Pani wybory żywieniowe	Zdecydowanie się nie zgadzam	Liczebność	3	3	1
		% ze zmiennej w wierszu	42,9%	42,9%	14,3%
		% ze zmiennej w kolumnie	7,3%	7,7%	5,0%
	Raczej nie zgadzam się	Liczebność	3	6	4
		% ze zmiennej w wierszu	23,1%	46,2%	30,8%
		% ze zmiennej w kolumnie	7,3%	15,4%	20,0%
	Ani się zgadzam, ani nie zgadzam	Liczebność	5	10	10
		% ze zmiennej w wierszu	20,0%	40,0%	40,0%
		% ze zmiennej w kolumnie	12,2%	25,6%	50,0%
	Raczej się zgadzam	Liczebność	23	18	5
		% ze zmiennej w wierszu	50,0%	39,1%	10,9%
		% ze zmiennej w kolumnie	56,1%	46,2%	25,0%
	Zdecydowanie się zgadzam	Liczebność	7	2	0
		% ze zmiennej w wierszu	77,8%	22,2%	,0%
		% ze zmiennej w kolumnie	17,1%	5,1%	,0%
Współczynnik korelacji Spearmana			Rho=−0,330; p=0,001		

Źródło: opracowanie własne.

Wartości współczynnika korelacji Spearmana ($Rho=0,223$; $p=0,026$) świadczą o wystąpieniu istotnej zależności pomiędzy poziomem wykształcenia ankietowanych a wpływem stosowanych form sprzedaży w restauracjach na wybory żywieniowe. Wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia badanych zwiększał się wpływ stosowania form promocji na ich wybory żywieniowe (tabela 5).

Tabela 5. Ocena zgodności ze stwierdzeniem „Forma sprzedaży (promocje, taniej w zestawie itp.) w restauracjach typu fast food wpływa na Pana/Pani wybory żywieniowe” w zależności od poziomu wykształcenia

	Ocena zgodności	Dane	Wykształcenie		
			Podstawowe/ Zawodowe	Średnie	Wyższe
Forma sprzedaży (promocje, taniej w zestawie itp.) w restauracjach typu fast food wpływa na Pana/Pani wybory żywieniowe	Zdecydowanie się nie zgadzam	Liczebność	0	0	7
		% ze zmiennej w wierszu	,0%	,0%	100,0%
		% ze zmiennej w kolumnie	,0%	,0%	10,8%
	Raczej nie zgadzam się	Liczebność	5	2	6
		% ze zmiennej w wierszu	38,5%	15,4%	46,2%
		% ze zmiennej w kolumnie	33,3%	10,0%	9,2%
	Ani się zgadzam, ani nie zgadzam	Liczebność	8	7	10
		% ze zmiennej w wierszu	32,0%	28,0%	40,0%
		% ze zmiennej w kolumnie	53,3%	35,0%	15,4%
	Raczej się zgadzam	Liczebność	2	9	35
		% ze zmiennej w wierszu	4,3%	19,6%	76,1%
		% ze zmiennej w kolumnie	13,3%	45,0%	53,8%
	Zdecydowanie się zgadzam	Liczebność	0	2	7
		% ze zmiennej w wierszu	,0%	22,2%	77,8%
		% ze zmiennej w kolumnie	,0%	10,0%	10,8%
Współczynnik korelacji Spearmana			Rho=0,223; p=0,026		

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Jak wykazało badanie podjęte w pracy, większość badanych klientów restauracji typu fast food zauważało wpływ stosowania promocji sprzedaży na ich wybory żywieniowe. Zaledwie 9% respondentów uznało, że działania z zakresu promocji sprzedaży w znaczącym stopniu decydują o ich wyborach żywieniowych, ale aż 46% zauważało wpływ ich stosowania.

Za najczęściej wybierane formy promocji sprzedaży uznano korzystanie z kuponów rabatowych oraz promocje o charakterze cenowym, takie jak niższa cena potraw kupowanych w zestawie oraz *2 w cenie 1*. Testy statystyczne świadczą o wystąpieniu istotnej różnicy w częstotliwości korzystania np. z kuponów rabatowych w zależności od płci respondentów; zdecydowanie częściej korzystały z nich kobiety. Można zauważyć, iż promocje produktowe w formie gratisowych produktów są ważniejszym czynnikiem wyboru oferty przez mężczyzn aniżeli kobiety.

Stwierdzono również istotną ujemną zależność pomiędzy wiekiem ankietowanych a częstotliwością korzystania z różnych form promocji sprzedaży. Odwrotną zależność obserwowano w odniesieniu do poziomu wykształcenia. Wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia istotnie statystycznie zwiększał się wpływ stosowania form promocji na wybory żywieniowe klientów restauracji i częstość korzystania z różnych form promocji sprzedaży.

Bibliografia

Alavuk D., Jevtić J., Petrevska I. (2015), *Sales promotion as a determining factor in the competitive position of the company*, „Journal of Engineering Management and Competitiveness”, t. 5, nr 1, ss. 50–54.

Asghar W., Abbasi M.N., Zafarullah M. (2015), *Impact of Advertisement and Sales Promotion on Consumer Cognitive Buying Behavior: A Study of Low Involvement (FMCG) Products*, „Pakistan Journal of Social Sciences”, t. 35, nr 2, ss. 585–598.

Budżety Gospodarstw Domowych w 2016 r., Zakład Wydawnictw Statystycznych GUS, Warszawa 2017.

Collins Ventura N., Palacios Bauz I., Cedeño Pinoargote J., Valencia Medranda A. (2015), *Influencia de las herramientas de promoción de ventas en el comportamiento de los consumidores de mercados municipales*, „Revista Científica y Tecnológica”, t. 3, nr 1, ss. 100–105.

Drzazga M. (2006), *Systemy promocji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Gębarowski M. (2007), *Nowoczesne formy promocji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.

Gutkowska K., Ozimek I. (2005), *Wybrane aspekty zachowań konsumentów na rynku żywności – kryteria zróżnicowania*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

Jeznach M. (2007), *Podstawy marketingu żywności*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

Kotler P. (2005), *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.

Kowalczuk I. (2012), *Zachowania konsumentów na rynku usług gastronomicznych*. Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

Kowalczuk I., Korneluk K. (2002), *Zwyczaje zakupowe polskich konsumentów – wyniki badań*, „Handel Wewnętrzny”, Numer specjalny, ss. 82–86.

Kowalczuk I., Świątkowska M. (2015), *Promocja na rynku usług gastronomicznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 16, z. 12, cz. 3, ss. 95–110.

Malik G. (2015), *Impact of Sales Promotion Technique Used by Online Dealers on Consumers*, „International Journal of Applied Sciences and Management”, t. 1, nr 1, ss. 63–78.

Mazurkiewicz A., Pizło W. (2006), *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Biznesu i Administracji w Warszawie, Warszawa.

Mołoniewicz J. (2017), *Menadżer gastronomii, cz.1*, Moja Consulting, Warszawa

Mordasiewicz S. (2006), *Optimalizowanie promocji*, „Marketing w praktyce”, t. 95, nr 1, ss. 46–47.

Pabian A. (2008a), *Promocja, nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa,

Pabian A. (2008b), *Środki i formy marketingowego oddziaływania na konsumentów*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Pabian A. (2009), *Obszar oraz hierarchia działań integracyjnych w sferze promocji*, „Marketing i Rynek”, nr 4, ss. 2–6.

Rocznik Statystyczny 2017, Zakład Wydawnictw Statystycznych GUS, Warszawa.

Skawińska E. (red.) (2005), *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.

Stangierska D., Krajewski K. (2016), *Komunikacja rynkowa w przedsiębiorstwach gastronomicznych jako element tożsamości tych przedsiębiorstw – wyniki badań*, „Handel Wewnętrzny”, t. 4, nr 363, ss. 290–302.

TNS OBOP (2005), *Promocje – czy naprawdę są okazją?* <http://www.tnsglobal.pl/archiwum-raportow/2005/01/23/promocje-czy-naprawde-sa-okazja/#more-3544>, dostęp:10.03.2018.

Yarimoglu E.K., Satana A.B. (2016), *Student's insights regarding sales promotion tools: a preliminary study of the fast food industry*, „ASBBS Proceedings”, American Society of Business and Behavioral Sciences, **San Diego**, t. 23, nr/wyd. 1, ss. 561–569.

Zimna M. (2017), *Polska Gastronomia na fali*, „Rynek Gastronomiczny w Polsce – raport 2017”, ss. 10–14.

Anetta Majchrzak-Jaszczyk | anetmaj@gmail.com

NR ORCID: 0000-0002-0225-2223

Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie, Wydział Turystyki i Rekreacji

Karolina Gołębiaska | karolina.golebiaska@gmail.com

NR ORCID: 0000-0002-2116-7614

Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie, Wydział Turystyki i Rekreacji

Analiza cen pokoi hotelowych i ich determinant w wybranych miastach Europy

The Analysis of Hotel Room Prices and Their Determinants in Selected European Cities

Abstract

The aim of the article is to examine the average level and diversity of hotel room prices between selected European cities and the price variation within a given city. The data used for the study is derived from the Booking.com website. The study concerned the prices of double rooms in period between 2nd to 9th February 2019, hotel category, distance to the town center, breakfast included in price, possibility of free cancellation and the rating of the hotel by the Booking.com customers. In order to compare the average level and differentiation of prices and attributes of the hotels studied, the arithmetic mean, standard deviation and coefficient of variation were used. The correlation coefficient was used to examine the impact of individual factors on the price of hotel rooms and 28 econometric models were constructed. The category of hotel has the biggest impact on the price of hotel rooms in individual cities.

Key words:

price, hotel, determinants, model, correlation

Wstęp

Celem artykułu jest zbadanie poziomu zróżnicowania cen pokoi hotelowych oraz analiza wpływu określonych czynników na cenę w wybranych miastach Europy.

Badanie przeprowadzono w oparciu o dane pochodzące ze strony internetowej Booking.com [<https://www.booking.com>]. Zostało ono przeprowadzone w dniach 27 października – 30 października 2018 roku. W wyniku badania pozyskano dane dotyczące 2716 hoteli w 28 miastach i 28 krajach europejskich. Miasta, które postanowiono ze sobą porównać, to miasta znajdujące się w różnych strefach klimatycznych Europy o bardzo zróżnicowanej wielkości i populacji, a także bardzo różnym poziomie życia. Dane dotyczyły: cen dwuosobowych pokoi hotelowych (zmienna P wyrażona w euro) w terminie od 2 lutego 2019 do 9 lutego 2019, kategorii badanych hoteli (zmienna LG, liczba gwiazdek od 1 do 5), odległości od centrum miasta poszczególnych obiektów (zmienna OC wyrażona w kilometrach), oceny konsumentów (zmienna OK, od 0 do 10), a także obecności śniadania w cenie pokoju (zmienna zero-jedynkowa SN) i możliwości bezpłatnego odwołania rezerwacji (zmienna zero-jedynkowa BO).

Dokonano analizy ilości i struktury bazy noclegowej w podziale na kategorie, a także przy pomocy średniej arytmetycznej, odchylenia standardowego i współczynnika zmienności przeprowadzono analizę poziomu przeciętnego i zróżnicowania cen obiektów hotelowych, kategorii, oceny konsumentów i odległości od centrum dla wszystkich hoteli ogółem oraz dla każdego z osobna miasta.

Współzależność poszczególnych determinant i ceny pokoi hotelowych zbadano współczynnikiem korelacji liniowej Pearsona. Jego statystyczna istotność zweryfikowano testem t-Studenta, przyjmując poziom istotności 0,05. Weryfikację normalności rozkładu poszczególnych zmiennych przeprowadzono za pomocą testu Shapiro-Wilka.

Modele opisujące zależność ceny pokoi hotelowych od poszczególnych czynników oszacowano metodą najmniejszych kwadratów, a ich dopasowanie zostało opisane współczynnikiem determinacji liniowej.

Przeprowadzone badanie jest kontynuacją analizy przeprowadzonej przez autorki w roku 2017, której wyniki zostały zebrane w artykule: *Determinanty kształtujące wysokość cen pokoi hotelowych w wybranych miastach Polski* [Gołębiaska, Majchrzak-Jaszczyk 2017, ss. 375–394].

Przegląd literatury

Analiza cen obiektów noclegowych i czynników wpływających na cenę jest dość popularnym tematem badań międzynarodowych, jednak w Polsce porusza go niewielu badaczy.

Jedną z ostatnich polskich publikacji naukowych, poświęconą temu tematowi, jest artykuł: *Lokalizacja usług noclegowych w otoczeniu Rynku Starego Miasta w Warszawie* [Derek, Dycht 2018, ss. 55–66]. Autorki przeprowadziły analizę cen, lokalizacji i struktury bazy noclegowej w otoczeniu Rynku Starego Miasta w Warszawie. Badaniu zostały poddane wszystkie rodzaje obiektów noclegowych. Główny wniosek z przeprowadzonych badań jest taki, iż dominującymi obiektami w tym obszarze są apartamenty i mieszkania na wynajem oraz że cena noclegu zależy głównie od standardu i oferowanej powierzchni mieszkalnej.

Kolejną pracą poświęconą analizie struktury i cen obiektów noclegowych jest artykuł *Konkurencyjność Airbnb na rynku hotelarskim* [Jaremen, Nawrocka 2017, ss. 274–285]. Główny wniosek z przeprowadzonych badań jest taki, iż obecnie apartamenty i mieszkania na wynajem stanowią poważną konkurencję dla obiektów hotelowych.

Powyższe dwa artykuły, choć poświęcone zagadnieniu usług noclegowych, koncentrują się jednak na obiektach nie hotelowych.

Autorzy artykułu *Odległość od centrum miasta jako determinanta cen usług hotelowych* [Napierała, Adamiak 2014, ss. 41–54], po przeprowadzonych badaniach stwierdzili, iż odległość od centrum miasta nie jest jedyną lokalizacyjną determinantą cen usług hotelowych. Liczy się również odległość od innych punktów, takich jak: atrakcje turystyczne, węzły komunikacyjne, porty lotnicze.

Z artykułu *The determinants of hotel room rates: an analysis of the hotel industry in Warsaw* [Pawlicz, Napierała 2017, ss. 571–588] można wyciągnąć wniosek, iż główny wpływ na cenę usług hotelowych w Warszawie miała kategoria, odległość od centrum miasta oraz dobre połączenie z lotniskiem.

W artykule *The framing effect and the perception of value and price fairness: an analysis of a purchase decision of the tourists in a hotel room in Rio de Janeiro* [Santos, Machado, Mayer 2018, ss. 7–30] autorzy zbadali, jaki wpływ na decyzje o zakupie usługi hotelowej w Rio de Janeiro ma postrzeganie przez konsumentów stosunku jakość–cena.

Dionysis Latinopoulos w artykule *Using a spatial hedonic analysis to evaluate the effect of sea view on hotel prices* [Latinopoulos 2018, ss. 87–99] przy użyciu analizy przestrzennej zweryfikował, jaki wpływ ma widok na morze na cenę pokoju hotelowego. Badaniu zostało poddanych 557 pokoi hotelowych na greckiej wyspie Halkidiki.

Autorzy artykułu *Factors influencing hotels' online prices* [Moro, Rita, Oliveira 2018, ss. 443–464] w wyniku przeprowadzonych w Portugalii badań stwierdzili, że takie czynniki, jak: media społecznościowe, możliwość rezerwacji online, opis hotelu na stronie internetowej, cechy hotelu, widoczność w sieci i miasto, w którym hotel się znajduje, mają wpływ na cenę pokoju hotelowego.

W wyniku przebadania 387 hoteli w Chicago autorzy artykułu *Why are hotel room prices different? Exploring spatially varying relationships between room price and hotel attributes* [Kim, Jang, Kang, Kim 2018] stwierdzili, że takie atrybuty hotelu, jak: rozmiar, wiek, kategoria, dodatkowe usługi, odległość od lotniska, środków transport i atrakcji turystycznych w sposób istotny oddziałują na cenę pokoju hotelowego.

Analiza bazy hotelowej i pozostałych obiektów oferowanych przez stronę Booking.com

Struktura bazy hotelowej i innych obiektów oferowanych przez stronę Booking.com w analizowanych miastach jest bardzo zróżnicowana. Liczba dostępnych obiektów noclegowych waha się od 46 w Bernie do 3702 w Lizbonie. Wśród pozostałych obiektów noclegowych znajdują się pensjonaty, hostele, domy wakacyjne, ośrodki wypoczynkowe, kwatery prywatne, kempingi, motele, domki i apartamenty. Ich udział w ogólnej liczbie obiektów jest bardzo zróżnicowany, jednak w niemal wszystkich miastach przeważają apartamenty oferowane na krótkoterminowy wynajem (do 30 dni). Największy odsetek innych obiektów noclegowych zaobserwowano w Splicie (98%), Maladze, Belgradzie i Lizbonie (po 95%), a najmniejszy w Andorze (28%), Sztokholmie (32%) i Bernie (46%). Warto zauważyć, że jedynie w tych trzech miastach udział liczby hoteli w ogólnej liczbie obiektów noclegowych przekracza 50%.

Wśród 2716 przebadanych hoteli jedynie 2% stanowią hotele jednogwiazdkowe, 9% dwugwiazdkowe, 38% trzygwiazdkowe, 42% czterogwiazdkowe i 8% pięciogwiazdkowe.

Wśród miast o największej liczbie hoteli pierwsze miejsce zajmuje Florencja (277 hoteli, 11% ogółu obiektów), drugie Amsterdam (250, 34%), a trzecie Budapeszt (205, 8%). Najmniejsza liczba hoteli znajduje się w Bernie (25, 54% ogółu obiektów), Luksemburgu (32, 44%) i w Lublanie (33, 9%). Największe zagęszczenie wszystkich obiektów noclegowych zaobserwowano we Florencji (25,46 obiektów na km²), Splicie (21,12) i w Atenach (6,44), najmniejsze zaś w Oslo (0,17), Marsylii (0,30) i Bratysławie (0,31). Najwięcej hoteli przypadających na km² umiejscowionych jest w Andorze (3,25), Florencji (2,72) i Amsterdamie (1,14), najmniej w Marsylii (0,03), Helsinkach i Oslo (0,06).

W siedemnastu miastach największy odsetek stanowią hotele czterogwiazdkowe, a w jedenastu trzygwiazdkowe. Berno, Brno, Budapeszt, Helsinki, Lublana, Luksemburg, Marsylia, Oslo, Ryga, Salzburg, Split, Sztokholm, Tallin i Warna nie posiadają hoteli jednogwiazdkowych. Największy udział hoteli tej kategorii znajduje się w Amsterdamie (6%), Florencji i Brukseli (po 5%). W ofercie strony Booking.com nie znajdziemy również żadnego hotelu dwugwiazdkowego w Budapeszcie i Lublanie, natomiast w Belgradzie i Salzburgu hotele tej kategorii stanowią zaledwie 1% wszystkich hoteli. Największy odsetek hoteli dwugwiazdkowych zaobserwowano w Marsylii

(28%), Atenach (23%), Warnie (21%) i Kopenhadze (20%). Ponad połowę wszystkich hoteli stanowią obiekty trzygwiazdkowe w Warnie (59%) i Krakowie (51%) i równo połowę w Luksemburgu i Wilnie. Najmniejszy odsetek hoteli tej kategorii znajdziemy w Helsinkach (15%), Splicie (19%) i Belgradzie (25%). Te trzy ostatnie miasta mogą natomiast pochwalić się największym spośród badanych miast udziałem hoteli czterogwiazdkowych. W Belgradzie stanowią one aż 68%, w Splicie 67%, a w Helsinkach 65%. Udział hoteli tej kategorii przekracza 50% w ośmiu miastach. Oprócz trzech wymienionych powyżej są to: Salzburg, Lublana, Sztokholm, Tallin i Lizbona. W Warnie odsetek hoteli czterogwiazdkowych jest najmniejszy i wynosi jedynie 13%. Na samym dole rankingu znajdują się również Marsylia i Amsterdam (po 32%) oraz Florencja (33%). Pod względem hoteli pięciogwiazdkowych pierwsze miejsce zajmuje Tallin, gdzie ich udział w ogólnej liczbie hoteli jest równy 18%, drugie Helsinki (15%) a trzecie Lizbona i Ateny (po 14%). W Lublanie i Maladze hotele pięciogwiazdkowe stanowią jedynie 3%, natomiast w Marsylii nie znajdziemy żadnego hotelu tej kategorii. Jedynie w ośmiu miastach odsetek hoteli o najwyższej kategorii przekracza 10% i są to trzy miasta wymienione wcześniej oraz Andora, Split, Ryga i Wilno.

Średnia liczba gwiazdek przypadających na jeden hotel waha się od 3,04 w Marsylii do 3,90 w Helsinkach. W trzynastu miastach nie przekracza ona 3,5. We wszystkich miastach zróżnicowanie hoteli ze względu na kategorię jest niskie, a współczynnik zmienności nie przekracza 33% (najwyższe Ateny – 32%, najniższe Lublana – 15%).

Spośród wszystkich przebadanych hoteli 24,82% oferuje bezpłatne odwołanie rezerwacji, najwięcej obiektów w Oslo – 57,38%, a najmniej w Amsterdamie – 6,8%. W 42,38% obiektów hotelarskich śniadanie jest wliczone w cenę pokoju. Ponownie w Oslo jest największy odsetek hoteli oferujących tę opcję (stanowią one 86,89% ogółu), najmniej zaś w Marsylii, gdzie jedynie 6,38% obiektów wlicza śniadanie w cenę pokoju.

Rozkład oceny hoteli przez konsumentów charakteryzuje się niskim zróżnicowaniem. Średnia ocena wszystkich badanych obiektów wynosi 8,27. Najniższą zaobserwowano w Kopenhadze: 7,88, a najwyższą w Belgradzie: 8,78. Hotel o najniższej ocenie konsumentów – 4,7 znajduje się w Bukareszcie, jest obiektem dwugwiazdkowym, położonym w odległości 2,1 od centrum miasta i oferującym bezpłatne odwołanie rezerwacji. Za pobyt w nim trzeba zapłacić 238 euro. Cztery hotele mają najwyższą ocenę klientów na poziomie 9,8. Wszystkie to hotele czterogwiazdkowe, tylko jeden z nich oferuje śniadanie w cenie pokoju, a w żadnym odwołanie rezerwacji nie jest bezpłatne. Znajdują się one w Oslo, Lizbonie, Splicie i Bukareszcie i kosztują odpowiednio 1190, 893, 865 i 462 euro.

40% przebadanych hoteli jest zlokalizowanych w odległości do 1 km od centrum miasta, 69% w odległości do 2 km i 79% w odległości do 3 km. Średnia odległość

od centrum wszystkich badanych obiektów wynosi 2,15 km. Średnio najbliższe centrum położone są hotele w Tallinie, gdzie średnia ta wynosi jedynie 540 m, a najdalej w Atenach, gdzie średnia jest równa 4,3 km.

Analiza cen pokoi hotelowych w poszczególnych miastach

Rozkład cen pokoi hotelowych w badanych miastach charakteryzuje się bardzo wysoką zmiennością (współczynnik zmienności wyniósł 71%). Takiego wyniku można było się spodziewać ze względu na różnorodność miast, które zostały poddane badaniu. Średnia cena pokoju dwuosobowego w badanym terminie wynosi 715,76 euro. Najniższą cenę – 100 euro – zaobserwowano w czterogwiazdkowym hotelu w Atenach, oddalonym od centrum o 12 km, o ocenie klientów na poziomie 7,8 i oferującym bezpłatne odwołanie rezerwacji. Największe fundusze na tygodniowy wypoczynek – 6930 euro – przeznaczą turyści w pięciogwiazdkowym hotelu we Florencji, oddalonym od centrum o 1,6 km, z oceną konsumentów na poziomie 9, oferującym śniadania w cenie pokoju, lecz niedającym możliwości bezpłatnego odwołania rezerwacji. Amsterdam jest miastem o najwyższej średniej cenie dwuosobowego pokoju hotelowego w analizowanym terminie. Tygodniowy pobyt kosztuje tam średnio 1355,57 euro. W siedmiu miastach: Amsterdam, Berno, Oslo, Luksemburg, Sztokholm, Kopenhaga i Helsinki średnia cena pokoju jest wyższa niż 1000 euro. Warna jest miastem o najniższej średniej cenie noclegu w hotelu. Średnio na pobyt w hotelu trzeba przeznaczyć tam 297,54 euro. W siedmiu miastach: Warna, Ryga, Ateny, Kraków, Bukareszt, Brno i Wilno koszt popytu nie przekracza 500 euro. Bardzo duże zróżnicowanie cen pokoi hotelowych zauważamy w Splicie, Florencji, Atenach i Rydze, małe zaś w Marsylii, Helsinkach, Kolonii, Sztokholmie, Luksemburgu i Lublanie.

Średnia cena pokoju w hotelach pięciogwiazdkowych waha się od 2625 euro w Amsterdamie do 530 w Warnie. Najdroższym hotelem w tej kategorii jest wspomniany wyżej hotel we Florencji. Najtańszy hotel pięciogwiazdkowy znajduje się w Bukareszcie. Tygodniowy pobyt w analizowanym terminie kosztuje tam zaledwie 303 euro. Hotel jest oddalony od centrum miasta o 5 km, ma bardzo dobrą opinię klientów na poziomie 8,2 i oferuje śniadanie w cenie pokoju. Rozkład cen pokoi w hotelach pięciogwiazdkowych cechuje się w większości miast małym zróżnicowaniem, jedynie w Splicie, Florencji, Lizbonie, Budapeszcie, Kopenhadze, Amsterdamie, Oslo, Krakowie, Bukareszcie i Atenach znajduje się na poziomie średnim.

Średnia cena pokoju w hotelach czterogwiazdkowych waha się od 1506,7 euro w Amsterdamie do 346,83 euro w Atenach. Najtańszym hotelem w tej kategorii jest

wspomniany wyżej obiekt w Atenach, najdroższym – oddalony od centrum miasta o 1,1 km hotel we Florencji o średniej opinii konsumentów na poziomie 7,9, nieoferujący ani śniadania w cenie pokoju, ani bezpłatnego odwołania rezerwacji. Za pobyt w nim trzeba zapłacić 3213 euro. Podobnie jak dla hoteli pięciogwiazdkowych, rozkład cen pokoi w hotelach czterogwiazdkowych charakteryzuje się małym zróżnicowaniem, a jedynie w Atenach, Budapeszcie, Rydze, Florencji, Andorze, Splicie, Bukareszcie i Brnie plasuje się na poziomie średnim.

Średnia cena pokoju w hotelach trzygwiazdkowych waha się od 1152,34 euro w Amsterdamie do 258,79 euro w Rydze. Najtańszym hotelem w tej kategorii jest oddalony od centrum o 1,4 km hotel w Atenach, o wysokiej (na poziomie 8,3) ocenie konsumentów. Oferta obejmuje śniadania, a za pokój trzeba zapłacić 106 euro. Największe fundusze konsument przeznaczy na trzygwiazdkowy hotel w Kopenhadze, oddalony od centrum o 1,6 km, o bardzo niskiej ocenie turystów na poziomie 6,9. Pomimo że obiekt nie oferuje ani śniadania w cenie pokoju, ani bezpłatnego odwołania rezerwacji, tygodniowy pobyt tam kosztuje 2952 euro. Podobnie jak dla hoteli cztero- i pięciogwiazdkowych, rozkład cen pokoi w hotelach trzygwiazdkowych charakteryzuje się małym zróżnicowaniem, a jedynie w Atenach, Florencji, Brukseli, Kopenhadze, Budapeszcie, Lizbonie, Warnie i Wilnie plasuje się na poziomie średnim.

Średnia cena pokoju w hotelach dwugwiazdkowych waha się od 187,63 euro w Warnie do 926,93 euro w Amsterdamie. Zróżnicowanie cen pokoi w tej kategorii jest niskie w większości miast, jedynie w Atenach, Florencji, Brukseli, Lizbonie, Wilnie i Amsterdamie znajduje się na poziomie średnim. Najmniej, bo tylko 139 euro, konsument zapłaci za pobyt w ocenionym przez konsumentów na poziomie 7,9, oddalonym od centrum o 750 m hotelu w Warnie. Największe środki finansowe trzeba przeznaczyć na pobyt w hotelu w Amsterdamie, usytuowanym w odległości 550 m od centrum miasta i ocenionym przez konsumentów na poziomie 7,9. Tydzień w analizowanym terminie kosztowałby tu 1755 euro. W cenę wliczono śniadanie i możliwość bezpłatnego odwołania rezerwacji.

Średnia cena pokoju w hotelach jednogwiazdkowych wahała się od 161 euro w Wilnie do 842,33 euro w Amsterdamie. Zróżnicowanie cen pokoi hotelowych w tej kategorii hoteli było niskie we wszystkich miastach, za wyjątkiem Brukseli i Aten. Najtańszy hotel jednogwiazdkowy znajduje się w Atenach. Za tygodniowy pobyt zapłacimy jedynie 136 euro. Hotel oddalony jest od centrum miasta o 1,1 km i uzyskał dość niską ocenę konsumentów (6,4). Najdroższy hotel z tej kategorii znajduje się we Florencji. Na pobyt w nim trzeba przeznaczyć 1750 euro. Obiekt oddalony jest od centrum o 800 m i oceniony przez turystów na poziomie 6,7.

Spośród wszystkich przebadanych hoteli, 39% stanowią obiekty, w których koszt tygodniowego pobytu w analizowanym terminie nie przekracza 500 euro. 81% to hotele, w których za pobyt trzeba zapłacić do 1000 euro, a więc jedynie w 19% obiektów koszt pobytu przekraczałby 1000 euro.

Analiza korelacji pomiędzy ceną pokoju i jej determinantami

Jednymi z głównych czynników determinujących cenę pokoi hotelowych w miastach są: kategoria hotelu, odległość od centrum miasta, odległość od środków transportu i atrakcji turystycznych, ocena konsumentów, przynależność hotelu do sieci hotelowej. W badaniu sprawdzono wpływ wybranych czynników, takich jak: kategoria hotelu, odległość od centrum miasta, ocena konsumentów, a także możliwość bezpłatnego odwołania rezerwacji oraz oferta śniadania w cenie pokoju hotelowego, na cenę pokoju w poszczególnych analizowanych miastach. Należy spodziewać się dodatniego znaku współczynnika korelacji pomiędzy ceną a wszystkimi poszczególnymi determinantami, za wyjątkiem odległości od centrum miasta. Ze względu na liczbę przebadanych hoteli i trudniejszy dostęp do danych, pominięto wpływ takich czynników, jak odległość od środków transportu i atrakcji turystycznych oraz przynależność do sieci hotelowej.

Wyniki zamieszczono w tabeli 1, współczynniki istotne w sensie statystycznym na poziomie istotności 0,05 pogrubiono.

Kategoria hotelu istotnie wpływa na cenę pokoi hotelowych we wszystkich badanych miastach. Jest to oczywiście współzależność dodatnia, a więc zgodnie z oczekiwaniami, im wyższa kategoria hotelu, tym wyższa cena pokoju. Odległość od centrum wyjaśnia cenę pokoju hotelowego jedynie w dwunastu miastach. Znak współczynnika korelacji dla współzależności ceny i odległości od centrum jest poprawny w 26 przypadkach, a więc im dalej od centrum, tym tańszy hotel. Korelacja pomiędzy oceną konsumenta a ceną nie jest istotna w sensie statystycznym jedynie w czterech miastach: Atenach, Budapeszcie, Lublanie i Splicie. W pozostałych miastach im lepsza ocena hotelu, tym wyższa cena pokoju hotelowego.

Wliczenie śniadania w cenę pokoju okazuje się istotnie wpływać na cenę pokoju jedynie w dwóch przypadkach, a możliwość bezpłatnego odwołania rezerwacji w dzie więciu. Znak współczynnika korelacji dla współzależności ceny i obecności śniadania oraz ceny i możliwości bezpłatnego odwołania rezerwacji nie jest zgodny z oczekiwaniami w wielu miastach. Przeprowadzone badanie pozwala na stwierdzenie, iż najistotniejszymi determinantami cen pokoi hotelowych są kategoria hotelu i ocena konsumenta.

Tabela 1. Współczynniki korelacji policzone dla współzależności ceny pokoju (P) i poszczególnych determinant (LG-kategoria hotelu, OC-odległość od centrum miasta, OK – ocena konsumenta, SN- śniadanie wliczone w cenę pokoju, BO – możliwość bezpłatnego odwołania rezerwacji)

Miasto	LG	OC	OK	SN	BO	n
Amsterdam	0,60	-0,20	0,49	0,04	0,05	250
Andora	0,46	-0,18	0,34	0,22	0,23	39
Ateny	0,51	0,14	0,00	-0,08	-0,03	197
Belgrad	0,62	-0,35	0,49	-0,07	-0,17	87
Berno	0,68	-0,19	0,50	-0,30	0,20	25
Bratysława	0,75	-0,30	0,62	0,11	-0,42	68
Brno	0,64	-0,38	0,47	-0,30	-0,21	36
Bruksela	0,43	-0,13	0,55	0,00	0,09	146
Budapeszt	0,52	-0,23	-0,01	0,12	0,14	205
Bukareszt	0,60	-0,17	0,47	0,27	-0,20	149
Florencja	0,45	-0,07	0,27	-0,08	-0,04	277
Helsinki	0,72	-0,31	0,67	0,02	0,27	40
Kolonia	0,48	-0,24	0,60	0,11	0,38	131
Kopenhaga	0,56	-0,11	0,49	0,02	0,14	82
Kraków	0,65	-0,35	0,46	0,01	-0,07	129
Lizbona	0,51	-0,08	0,43	0,11	0,16	180
Lublana	0,67	-0,16	0,25	0,15	-0,27	33
Luksemburg	0,70	-0,32	0,47	-0,33	0,44	32
Malaga	0,60	-0,32	0,59	-0,06	-0,02	59
Marsylia	0,67	0,03	0,33	-0,15	-0,35	47
Oslo	0,59	-0,10	0,61	0,19	0,31	61
Ryga	0,70	-0,26	0,59	0,07	0,28	73
Salzburg	0,62	-0,24	0,47	0,05	-0,01	67
Split	0,43	-0,09	0,07	0,17	0,16	36
Sztokholm	0,56	-0,47	0,53	0,07	0,14	130
Tallin	0,79	-0,01	0,75	-0,19	0,37	40
Warna	0,76	-0,19	0,60	0,48	-0,08	39
Wilno	0,80	-0,38	0,65	0,14	-0,13	58

Źródło: opracowanie własne.

Oszacowanie zależności ceny od wybranych determinant metodą najmniejszych kwadratów

Ze względu na różnorodność badanych miast, budowa jednego modelu opisującego wpływ poszczególnych determinant na cenę pokoi hotelowych jest bezzasadna. Dlatego też oszacowano 28 modeli dla każdego miasta z osobna. W tabeli 2 zamieszczono istotne w sensie statystycznym wartości parametrów strukturalnych modelu oraz wartości współczynnika determinacji liniowej R^2 .

Wybrane determinanty najlepiej opisały zmienność cen pokoi hotelowych w Tallinie (69,25%), Helsinkach (67,44%), Wilnie (66,56%), Warnie (65,07%) i Oslo (64,38%). Najgorsze dopasowanie modeli zaobserwowano w Splicie (18,23%), Florencji (24,14%), Atenach (27,07%), Budapeszcie (29,15%) i Andorze (29,95%). Kategoria hotelu jest istotną zmienną objaśniającą we wszystkich miastach z wyjątkiem Brukseli. Największy wzrost ceny pokoju hotelowego, spowodowany wzrostem kategorii o jedną gwiazdkę, widoczny jest w Splicie (700,57 euro), najmniejszy zaś w Kolonii (90,01 euro).

Tabela 2. Parametry strukturalne modeli oszacowanych MNK dla poszczególnych miast

Miasto	LG	OC	OK	SN	BO	R^2
Amsterdam		-90,35		0,03	X	46,57%
Andora		X	X	X		29,95%
Ateny		8,72	X	X	X	27,07%
Belgrad		-14,63	87,92	X	X	46,45%
Berno		X	X		X	54,75%
Bratysława		X	62,25	X	X	59,53%
Brno		X	X	X	X	40,57%
Bruksela	X	X		X	X	30,33%
Budapeszt		X	X		X	29,15%
Bukareszt		X	X	55,03	56,90	42,09%
Florencja		X	X		-77,54	24,14%
Helsinki				X	X	67,44%
Kolonia	90,01	-13,06		95,28		52,70%
Kopenhaga		X	X	X		39,52%
Kraków		-24,33	X	47,80	X	50,13%
Lizbona		X			X	33,53%
Lublana		X	32,71	X	X	50,81%

Luksemburg		-49,04	X	X	X	58,32%
Malaga		-13,11		X	X	55,95%
Marsylia		X	X	X	X	45,08%
Oslo		-78,72			X	64,38%
Ryga		X		X		54,48%
Salzburg		X		X	X	45,11%
Split		X	X	X	X	18,23%
Sztokholm		-28,99		X		50,80%
Tallin		X		X	X	69,25%
Warna	95,78	X	53,20	X	X	65,07%
Wilno		X		X	X	66,56%

Źródło: opracowanie własne.

W dziesięciu miastach odległość od centrum okazuje się istotną zmienną objaśniającą. Wraz z każdym kilometrem oddalającym hotel od centrum, cena pokoju hotelowego maleje w Helsinkach o 222,47 euro, zaś w Kolonii o 13,06 euro. W Atenach znak parametru stojącego przy tej zmiennej jest niezgodny z oczekiwaniami, gdyż wraz z każdym kilometrem dalej od centrum cena pokoju rośnie o 8,72 euro. Ocena konsumenta okazuje się istotną zmienną objaśniającą w szesnastu miastach. Największy wzrost ceny pokoju spowodowany wzrostem oceny konsumentów o jednostkę zaobserwowano w Oslo (446,23 euro), a najmniejszy w Lublanie (32,71 euro). Znaki parametrów regresji stojących przy zmiennych SN i BO we Florencji są niezgodne z oczekiwaniami, gdyż wliczenie śniadania w cenę pokoju hotelowego w tym mieście obniża cenę pokoju o 201,46 euro, zaś zaoferowanie możliwości bezpłatnego odwołania rezerwacji obniża cenę pokoju o 77,54 euro. Wliczenie śniadania w cenę pokoju okazuje się istotną zmienną objaśniającą jedynie dla dziewięciu miast. W Amsterdamie podnosi cenę pokoju o 0,03 euro, zaś w Berlinie o 355,14 euro. Możliwość bezpłatnego odwołania rezerwacji jest zmienną statystycznie istotną dla siedmiu miast. W Bukareszcie cenę hotelu podnosi o 56,90 euro, a w Kopenhadze o 406,48 euro.

Wnioski

Przeprowadzone badanie pozwala na stwierdzenie, iż ceny pokoi hotelowych w wybranych miastach europejskich są silnie zróżnicowane. Jest to zmienność nie tylko pomiędzy analizowanymi miastami, ale również w ich obrębie. Amsterdam okazał

się miastem, w którym tygodniowy wypoczynek w hotelu, w pokoju dwuosobowym, w terminie od 2 do 9 lutego 2019 roku kosztowałby średnio najwięcej (1356 euro). Warna natomiast jest miastem, w którym kosztowałby najmniej (298 euro). Dysproporcja okazuje się bardzo duża, średnia cena pokoju hotelowego w Amsterdamie jest ponad 4,5-krotnością ceny pokoju w Warnie. Jednak nawet w obrębie tych miast możemy znaleźć hotele, których ceny będą się bardzo różnić. Za najdroższy hotel w Amsterdamie turysta musiałby zapłacić 5567 euro, zaś za najtańszy dwunastokrotnie mniej, bo jedynie 463 euro. W Warnie ceny pokoju hotelowego wahają się od 126 euro do 599 euro. Na dysproporcje cenowe pomiędzy miastami wpływ mają oczywiście czynniki makroekonomiczne i koszty życia w danym mieście. Zbadanie tych współzależności będzie tematem następnego artykułu.

Na zróżnicowanie cen pokoi hotelowych w obrębie jednego miasta wpływ mają atrybuty hotelu, takie jak: jego kategoria, odległość od centrum miasta, ocena konsumentów oraz dodatkowe usługi oferowane przez obiekt. W wyniku oszacowania metodą najmniejszych kwadratów 28 modeli opisujących zależność cen pokoi hotelowych w wybranym terminie od analizowanych determinant, stwierdzić można, iż kategoria hotelu to czynnik najsilniej oddziałujący na wysokość ceny. Zmienną istotną w sensie statystycznym w szesnastu miastach okazuje się również ocena konsumenta. Odległość od centrum, wliczenie śniadania w cenę pokoju hotelowego oraz możliwość bezpłatnego odwołania rezerwacji to zmienne, które rzadziej oddziałują na cenę pokoju. Współczynnik determinacji obliczony dla oszacowanych modeli waha się od 18,23% w Splicie do 69,25% w Tallinie. A zatem o ile dla Tallina można uznać model za satysfakcjonujący, o tyle dla Splitu należałoby się zastanowić nad dodatkowymi zmiennymi egzogenicznymi.

Podsumowując, można stwierdzić, iż analizowane zmienne objaśniające nie są do końca wystarczające, aby w pełni wyjaśnić zmienność cen pokoi hotelowych. Na pewno wyniki uległyby poprawie, gdyby włączyć do modeli takie zmienne, jak odległość od środków transportu, lotniska, atrakcji turystycznych oraz dodatkowe usługi i udogodnienia oferowane przez hotel.

Bibliografia

Derek M., Dycht K. (2018), *Lokalizacja usług noclegowych w otoczeniu Rynku Starego Miasta w Warszawie*, „Prace geograficzne”, zeszyt 152, ss. 55–66.

Gołębiaska K., Majchrzak-Jaszczyk A. (2017), *Determinanty kształtujące wysokość cen pokoi hotelowych w wybranych miastach Polski*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVIII, z. 8, cz. 3, ss. 375–394.

Jaremen D.E., Nawrocka E. (2017), *Konkurencyjność Airbnb na rynku hotelarskim*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, zeszyt 473, ss. 274–285.

Kim J., Jang S., Kang S., Kim S. (2018), *Why are hotel room prices different? Exploring spatially varying relationships between room price and hotel attributes*, „Journal of Business Research”, w druku, dostępny na stronie od 13 września 2018.

Latinopoulos D. (2018), *Using a spatial hedonic analysis to evaluate the effect of sea view on hotel prices*, „Tourism Management”, volume 65, ss. 87–99.

Moro S., Rita P., Oliveira C. (2018), *Factors Influencing Hotels' Online Prices*, „Journal of Hospitality Marketing & Management”, volume 27, ss. 443–464.

Napierała T., Adamiak M. (2014), *Odległość od centrum miasta jako determinanta cen usług hotelowych*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 2, no. 3 (264), ss. 41–54.

Pawlicz A., Napierała, T. (2017), *The determinants of hotel room rates: an analysis of the hotel industry in Warsaw, Poland*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, Vol. 29 I, ss. 571–588.

Santos F.A., Machado J., Mayer V. F. (2018), *The framing effect and the perception of value and price fairness: an analysis of a purchase decision of the tourists in a hotel room in Rio de Janeiro*, „Cultur: Revista de Cultura e Turismo”, Vol.12 No.1, ss. 7–30.

<https://www.booking.com/index.pl.html>, 27.10–30.10.2018.

Joanna Kantyka | j.kantyka@awf.katowice.pl

NR ORCID: 0000-0002-8799-4452

Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach,
Wydział Zarządzania Sportem i Turystyką

Krzysztof Cieślikowski | k.cieslikowski@awf.katowice.pl

NR ORCID: 0000-0002-9249-6335

Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach,
Wydział Zarządzania Sportem i Turystyką

Organizacja i koncepcja marketingu w przedsiębiorstwach rekreacyjnych na przykładzie fitness klubów z województwa śląskiego

The Organization and Marketing Concept in the Recreational Companies on the Example of Fitness Clubs from the Silesian Voivodship

Abstract

The aim of the article is the analysis of the marketing activities of fitness clubs from the Silesian voivodeship. We diagnosed the following research problems: the marketing structure analysis, the directions of development and the importance of implementing marketing, the assessment of the marketing effectiveness and efficiency in fitness clubs operating in the Silesian voivodeship. The results of the research presented in this article and the discussion that they create allow to form a general conclusion that the fitness

clubs from the Silesian voivodeship put a big emphasis on implementing marketing in their organization. The important factor is that all the researched fitness clubs in the Silesian voivodeship apply control methods of their marketing activities. This control usually refers to the assessment of effectiveness of reaching aims in the following areas: promotion, price and product, as well as effectiveness of product and promotion.

Key words:

marketing, leisure time, fitness club

Wprowadzenie

Współczesne społeczeństwo przywiązuje coraz większe znaczenie do takich wartości jak: zdrowie, atrakcyjny wygląd czy kondycja fizyczna. Odpowiedzią na rosnące zainteresowanie uprawianiem rekreacji jest dynamiczny przyrost organizacji świadczących usługi rekreacyjne (tj. fitness kluby, siłownie, sale *crossfit* itd.). Polskę obecnie uznaje się za jeden z najbardziej perspektywicznych rynków fitness w Europie. Jak wynika z raportu EuropeActive w 2016 roku, w kraju przybyło aż 100 klubów fitness – różnej wielkości i o różnym standardzie usług [The European Health & Fitness Market 2017]. Narastająca konkurencja na rynku usług rekreacyjnych wymusza na fitness klubach zastosowanie koncepcji marketingu. Dzięki zastosowaniu tej koncepcji organizacje potrafią dostosowywać się do zachodzących nieustannie zmian na rynku, odnosić sukcesy i rozwijać się w długim okresie [Andruszkiewicz 2015, s. 182]. Skuteczność i efektywność marketingu w organizacji decyduje o tempie jego rozwoju.

Celem artykułu jest analiza wybranych aspektów działalności marketingowej fitness klubów z województwa śląskiego. Zdiagnozowano następujące problemy badawcze: analiza struktury marketingu, kierunki rozwoju i znaczenie zastosowania marketingu oraz ocena skuteczności i efektywności marketingu w fitness klubach funkcjonujących w województwie śląskim. Analizę i wnioskowanie oparto na wynikach badań autorów, przeprowadzonych w grupie 35 wybranych fitness klubów funkcjonujących w województwie śląskim w 2018 roku.

Koncepcja marketingu w organizacjach rekreacyjnych – aspekty teoretyczne

Dynamika procesów gospodarczych, a w szczególności wzrost konkurencji, wymusiła ewolucję rozwoju marketingu w organizacjach rekreacyjnych. Współczesne ujęcie marketingu nawiązuje do wszystkich form wymiany między ludźmi i wychodzi poza działalność typowo handlową. Definicję marketingu w ujęciu współczesnym proponuje Kotler, opisując marketing jako „proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartości produktów” [Kotler 1999, s. 6]. Zgodnie z tą koncepcją punktem wyjścia jest klient i jego potrzeby, w związku z czym zadaniem marketingu w organizacjach rekreacyjnych jest usatysfakcjonowanie klienta poprzez najpełniejsze zaspokojenie jego potrzeb [Panasiuk 2006, s. 14] a zysk, w przypadku przedsiębiorstw, jest uzupełniającym celem tych działań.

W działalności marketingowej organizacji rekreacyjnych obserwujemy stały rozwój stosowanych koncepcji marketingowych. Przebiega on najczęściej przez następujące etapy: etap marketingu masowego (marketing transakcji), etap segmentacji (marketing zróżnicowany), etap marketingu zindywidualizowanego (marketing relacji lub marketing partnerski), etap marketingu wewnętrznego i zewnętrznego [Grzeganiek-Więcek i wsp. 2014, ss. 145–152]. Pierwszy etap rozwoju marketingu to tzw. marketing masowy (marketing transakcji). Działania marketingowe w organizacjach rekreacyjnych na tym etapie polegają na analizowaniu przez nie ogólnych tendencji w zmianach popytu na swoje usługi i uwzględnianiu ich w ofertach produktowych. Organizacja stara się docierać do dużych grup klientów i dzięki temu osiąga duże korzyści. Obniżając koszty świadczenia usług i marketingu, organizacje te stają się konkurencyjne cenowo [Sznajder 2008, s. 42].

Drugi etap rozwoju marketingu to etap segmentacji (inaczej marketing zróżnicowany), jest on efektem nasilenia się konkurencji na rynku rekreacyjnym. Działania marketingu zróżnicowanego w organizacjach polegają na dokonaniu precyzyjnej segmentacji rynku klientów, stosując wybrane kryteria: demograficzne, geograficzne, psychograficzne lub behawioralne, następnie na dostosowaniu narzędzi marketingu mix (czyli produktu, ceny, promocji i dystrybucji) do potrzeb tych klientów. Zgodnie z tą koncepcją, na rynku rekreacyjnym konkurencyjne są te organizacje, które potrafią efektywnie działać na określonych segmentach rynku.

W działalności usługowej wprowadzona została nowa, niespotykana w przypadku dóbr, koncepcja marketingu zindywidualizowanego. Działania marketingu zindywidualizowanego polegają na jeszcze bardziej precyzyjnym określeniu profilu klientów

niż było to przedstawione na etapie segmentacji, po to, aby instrumenty i działania marketingowe były lepiej dostosowane do potrzeb i wymagań konkretnego klienta. Rynkiem docelowym staje się indywidualny klient albo jeden podsegment, w którym zazwyczaj występuje niewielka konkurencja. Indywidualizacja oferty pozwala utrzymać długookresowe relacje z klientem, co jest przedmiotem koncepcji marketingu relacji (inaczej marketing partnerski) [Grzeganeek-Więcek i wsp. 2014, ss. 145–146].

Marketing partnerski polega na budowaniu, utrzymaniu i rozwoju długotrwałych relacji między organizacjami rekreacyjnymi a klientami w celu zwiększenia stopnia zaspokojenia ich potrzeb, dzięki czemu możliwe jest przekształcenie ich w klientów lojalnych, a przez to doprowadzenie do zwiększenia zysków w długim okresie [Perechuda 2003, s. 142].

Zasoby ludzkie współcześnie stają się podstawowym czynnikiem konkurencyjności organizacji. Na tym gruncie powstał marketing wewnętrzny. Działania marketingu wewnętrznego skierowane są do personelu mającego kontakt z klientem oraz pracowników go wspierających, w celu stworzenia wysokiego poziomu obsługi klientów [Dobska i wsp. 1999, s. 303].

Kolejny etap rozwoju marketingu w organizacjach rekreacyjnych to etap marketingu zewnętrznego. Działania marketingu zewnętrznego skierowane są na rynek i dotyczą analizy rynku oraz kształtowania poszczególnych instrumentów marketingu mix (produkt, cena, promocja, dystrybucja).

Kotler, Kartajaya, Setiawan [2017, s. 13] fazy rozwoju marketingu określają jako marketing 1.0, marketing 2.0, marketing 3.0 i marketing 4.0. Marketing 1.0 charakteryzuje koncentracja na produkcie, istotą marketingu 2.0 jest stawianie konsumenta w centrum zainteresowania, natomiast marketing 3.0 opiera swą filozofię na specyfice zachowań konsumpcyjnych, uznając, że działania marketingowe powinny być związane z ludzkimi aspiracjami, wartościami i duchem [Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010, ss. 18–19]. Celem zaś marketingu 4.0. jest przeprowadzenie klientów od fazy świadomości do fazy orędownictwa. Tradycyjny model zachowań klientów na rynku prowadzący do zakupu (rozbudzenie świadomości, przykucie uwagi, zadawanie pytań i działanie) został poszerzony o etap orędownictwa, jak twierdzą twórcy koncepcji 4.0, opinie krewnych i znajomych mają ogromny wpływ na decyzje zakupowe klientów [Kotler, Kartajaya, Setiawan 2017, s. 78].

W podsumowaniu należy stwierdzić, że głównym czynnikiem wywołującym określone implikacje dla rozwoju marketingu są zmiany zachodzące w postawie konsumentów.

Charakterystyka fitness klubów

Podstawowymi jednostkami sektora prywatnego, świadczącymi obecnie w Polsce usługi fitness, są fitness kluby. Usługi fitness stanowią zespół cech obejmujących ocenianą przez klienta wartość użytkową, wygląd, markę i cenę, czyli wszystko to, co oferuje fitness klub, a klienta uwzględnia się jako podmiot zaspokojenia potrzeb w zakresie osiągania stanu *fit*¹ [Panfil 2016, s. 68]. W Polsce usługi fitness pojawiły się na początku lat dziewięćdziesiątych. Współcześnie na polskim rynku obserwujemy dynamiczny rozwój usług fitness. Niewątpliwie ich zaletą jest różnorodność form i dostosowanie ich do wieku, płci, umiejętności sportowych, kondycji uczestników, a nawet dochodów. Zakres formy fitness obejmują [Kuba i wsp. 2013, s. 11]:

- formy siłowe (w plenerze lub zamkniętych pomieszczeniach – siłowniach) z udziałem trenera personalnego lub bez,
- formy aerobiku,
- pozostałe rekreacyjne formy ruchu: indywidualne oraz zespołowe z elementami współzawodnictwa i bez niego tj. koszykówka, jazda na rowerze, pływanie itd.

Fitness kluby to komercyjne (profit), mikro i małe przedsiębiorstwa działające przy centrach handlowych, klubach osiedlowych, szkołach, uczelniach sportowych. Podmioty te możemy określić jako „pomieszczenia przeznaczone do uprawiania sportu, które posiadają sprzęt do treningu wytrzymałościowego (siłownia), wydolnościowego (rowery, wiosła etc) i do budowy kondycji fizycznej (np. bieżnia); opcjonalnie wyposażone w nowoczesne urządzenia z czujnikami tętna, serca itd. Obiekty te są ogólnodostępne z możliwością korzystania na zasadach stałego (miesięcznego, półrocznego lub rocznego) płatnego członkostwa, jak i jednorazowego płatnego wejścia [The European Health & Fitness Market 2017]. Ze względu na zakres usług oraz wyposażenie na rynku fitness można wyróżnić następujące profile klubów: kluby *premium*, *low cost* (nisko budżetowe) i *middle market* (tabela 1).

Tabela 1. Klasyfikacja i charakterystyka fitness klubów

Elementy wyróżniające	Kluby Premium	Kluby <i>low cost</i>	Kluby <i>middle market</i>
Powierzchnia	Co najmniej 2000–3000 m ² .	Około 2000 m ² .	Około 1000 m ² .

1. Z ang. *fit* – być w dobrym zdrowiu fizycznym.

Model zarządzania	Zagwarantowanie każdemu klubowiczowi kompozycji wartości i korzyści, które zaspokoją jego potrzeby.	Wyeliminowanie zbędnych kosztów operacyjnych (do których zaliczono personel); stosowane są działania marketingowe w celu lepszej retencji klubowiczów.	Oferowanie usług dla szerokiej grupy odbiorców (klient masowy) bez względu na płeć, wiek czy umiejętności sportowe, w celu pozyskania jak największej liczby klubowiczów.
Oferta rekreacyjna	Obecność instruktorów pomagających poprawnie wykonywać ćwiczenia; oferta zajęć fitness, których nie ma u konkurencji; możliwość uprawiania sportów wymagających odpowiednich warunków (np. squash, tenis itp.); własna koncepcja zajęć; najlepszy, dostępny na rynku sprzęt sportowy; usługi wellness i SPA (basen, sauny).	Oferta zajęć grupowych przy zastosowaniu tzw. treningów wirtualnych, polegających na odtwarzaniu treningów na ekranie o ustalonych porach z użyciem nowoczesnego sprzętu multimedialnego; liczba instruktorów ograniczona do minimum.	Dostępna strefa cardio i siłowa oraz jedna lub kilka sal do fitness; kolejne strefy zaadaptowane wraz z pojawieniem się nowych rynkowych trendów.
Wypożyczenie fitness klubu	Recepcja z wykwalifikowanym personelem; prestiżowa lokalizacja; parking; klimatyzowane pomieszczenia; przestronne szatnie; opieki dla dzieci.	Brak personelu do obsługi klienta, brak sklepu z artykułami spożywczymi, w zamian oferowane są automaty.	Dostępna recepcja, często z kadrą o niskich kwalifikacjach.
Grupa docelowa	Precyzyjnie określony profil klienta; charakteryzuje go świadomość i potrzeba regularnej aktywności fizycznej w komfortowych warunkach.	Klientami tych klubów w większości są osoby, które same potrafią zaplanować sobie treningi i wykonywać ćwiczenia bez pomocy instruktora.	Klient masowy.
Relacja z klientem	Indywidualne podejście do klienta, pozwala utrzymywać stały kontakt z trenerem.	Brak stosowania instrumentów marketingowych w celu budowania relacji z klientem.	Brak stosowania instrumentów marketingowych w celu budowania relacji z klientem.

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z badań na polskim rynku fitness, to segmenty *low cost* i *premium* znajdują się w tej chwili w fazie wzrostu, a obecnie funkcjonujące kluby prze-

kształcać się będą w jedną z tych kategorii. W Polsce wciąż najwięcej jest klubów *middle market*, jednak profil polskiego rynku fitness szybko się zmienia [The European Health & Fitness Market 2017].

W Polsce obserwujemy dynamiczny rozwój sieciowych fitness klubów (przykładem są fitness kluby: Calypso, Jatomi Fitness, Fitness Platinum, S4 Fitness Club, Energy fitness, Fitness Academy, Zdrofit, Fitness World, Mrs Sporty). W grudniu 2016 roku w kraju funkcjonowało łącznie 2 560 fitness klubów, przy czym 216 z nich to kluby sieciowe, czyli 8,4%. Pomimo małego udziału w rynku klubów sieciowych, możemy stwierdzić, że dynamika ich rozwoju może spowodować, iż staną się one źródłem dalszej profesjonalizacji usług i narzucania nowych standardów na tym rynku. Obecnie w raportach europejskich polski rynek usług fitness zaliczany jest do dziesięciu najważniejszych rynków w Europie i jednego z najbardziej dynamicznie rozwijających się w tym obszarze. Jak wynika z danych liczbowych, do 2 560 funkcjonujących klubów fitness w Polsce (w grudniu 2016 r.) uczęszczało już prawie 2,835 mln klientów [The European Health & Fitness Market 2017].

Cel i metodyka badań

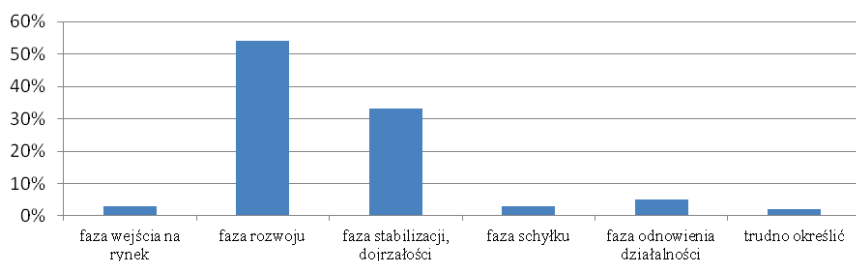
Zaprezentowane w artykule badania są częścią projektu badawczego, realizowanego na Wydziale Zarządzania Sportem i Turystyką w Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach. Celem badań jest analiza wybranych aspektów działalności marketingowej fitness klubów z województwa śląskiego. Zdiagnozowano następujące problemy badawcze: analiza struktury marketingu, kierunki rozwoju i znaczenie zastosowania marketingu oraz ocena skuteczności i efektywności marketingu w fitness klubach funkcjonujących w województwie śląskim.

Badania zostały przeprowadzone wśród 35 fitness klubów zlokalizowanych w województwie śląskim. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem techniki badań ankietowych. Na pytania zawarte w ankiecie odpowiadały osoby pełniące funkcję menedżera w badanych klubach. Kwestionariusz ankiety składa się z 16 pytań, w tym 7 pytań zamkniętych, 1 pytania otwartego i 8 pytań półzamkniętych. Spośród 40 wypełnionych kwestionariuszy ankiety 5 nie spełniło wymogów formalnych, co skutkowało ich odrzuceniem. Badania przeprowadzone zostały przy dobrowolnym zaangażowaniu studentów II roku studiów magisterskich na kierunku zarządzanie, realizowanych na Akademii Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach, w ramach przedmiotu „Badania rynkowe w organizacjach sportowych i turystycznych”.

Wyniki badań

Badania zostały przeprowadzone w 35 fitness klubach, z których 45% stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 30% przedsiębiorstwa prywatne osoby fizycznej, 3% – spółki partnerskie, komandytowe, komandytowo-akcyjne, akcyjne, cywilne, a pozostałe posiadały inną formę prawną. W badanych fitness klubach aż 43% pracowników zatrudnionych jest na umowę o pracę, a 36% na umowę zlecenie. Tylko 1% zatrudnionych stanowili praktykanci, a 20% personelu, jak wskazali respondenci, pracuje na innych warunkach. Średni czas działania analizowanych organizacji na rynku wynosi 10 lat. Aż 54% fitness klubów znajduje się obecnie w fazie rozwoju, 33% w fazie stabilizacji i dojrzałości, 5% w fazie odnowienia działalności, a 3% w fazie wejścia na rynek i tyle samo w fazie schyłku. Tylko 2% respondentów wskazało, iż trudno określić, w jakiej fazie cyklu życia znajduje się ich organizacja (wykres 1).

Wykres 1. Faza cyklu rozwoju fitness klubów (%)



Źródło: badania własne.

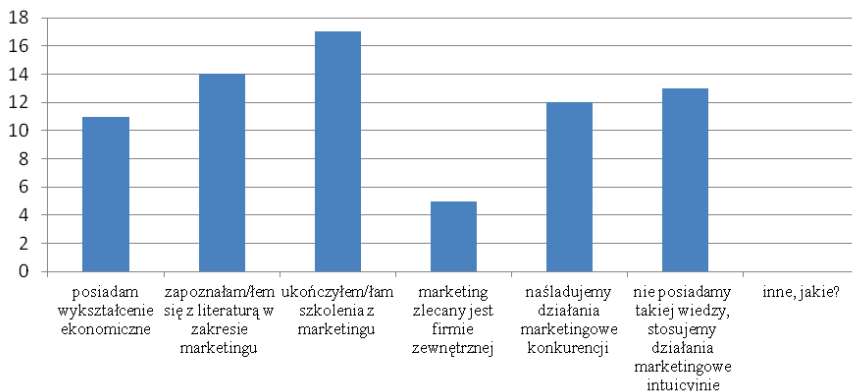
Na pytanie, jakie dokumenty zawierają sformułowane cele i plany w zakresie zarządzania marketingowego w klubie, wymieniono: plan marketingowy (10 odpowiedzi), strategia marketingowa (9 odpowiedzi), biznesplan (6 odpowiedzi), brak dokumentów (14 odpowiedzi).

Na pytanie dotyczące, kto w klubie odpowiada za marketing, respondenci odpowiadali, iż są to: specjalista ds. marketingu – 30%, zadania zlecone są firmie zewnętrznej – 17%, inne stanowisko – 45% (tj. menedżer klubu/sportu/siłowni, pracownik recepcji, kierownik obiektu, instruktor sportu), brak odpowiedzi zaznaczyło 8% respondentów.

Kolejne wyniki badań wskazują, iż najczęściej wykorzystywanym źródłem pozyskiwania wiedzy na temat zastosowania narzędzi marketingowych przez menedżerów badanych organizacji są: uczestnictwo w szkoleniach z marketingu (17 odpowiedzi) zapoznanie się z literaturą w zakresie marketingu (14 odpowiedzi), naśladowanie

działań marketingowych konkurencji (12 odpowiedzi) oraz posiadane wykształcenie ekonomiczne (11). Niepokojącym jest fakt, iż około 40% badanych nie posiada takiej wiedzy, stosując działania marketingowe intuicyjnie (13 odpowiedzi) (wykres 2).

Wykres 2. Źródła wiedzy na temat zastosowania narzędzi marketingu w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Na pytanie dotyczące prowadzonej dokumentacji, w której sformułowane są cele i plany działań marketingowych, aż 13 menedżerów odpowiedziało, że „nie posiadają takich dokumentów”. Kolejno wskazano na: plan marketingowy (10 odpowiedzi), strategię marketingową (9 odpowiedzi), biznesplan (6 odpowiedzi) i tylko 1 odpowiedź – inne.

W tabeli 2 przedstawiono koncepcje marketingu w organizacjach. Respondenci oceniali wymienione koncepcje rozwoju marketingu w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało najniższą ocenę, a 5 najniższą ocenę (tabela 2).

Tabela 2. Koncepcje marketingu w fitness klubach

Koncepcje marketingu	Średnia z ocen
Działania marketingowe ukierunkowane na jak największą sprzedaż usług na rynek masowy (dla każdego klienta).	3,6
Działania marketingowe ukierunkowane na kreowanie i zastosowanie produktu, ceny, promocji, dystrybucji zgodnie z potrzebami klientów.	3,7

Działania marketingowe ukierunkowane na wyróżnienie się na rynku, a następnie dostosowanie oferty do poszczególnych grup klientów.	3,6
Działania marketingowe mające na celu zmiany postaw klientów związanych z niskim poziomem aktywności fizycznej, dzięki temu podnoszenie jakości życia społeczeństwa.	3,3
Działania marketingowe ukierunkowane na utrzymanie pozytywnych relacji sprzedawcy z klientem, który traktowany jest jak partner.	3,7
Działania marketingowe ukierunkowane na klienta, który staje się aktywnym współtwórcą produktów oraz usług, z których korzysta.	2,8
Działania marketingowe ukierunkowane na aktywowanie pozytywnych klientów – orędowników za pomocą nowoczesnych, cyfrowych e-narzędzi (tworzenie w sieci własnej społeczności).	3,2
Działania marketingowe ukierunkowane na indywidualizację oferty dla pojedynczego klienta.	2,3
Działania marketingowe ukierunkowane na przyciąganie, motywowanie i utrzymywanie wysoko wykwalifikowanych pracowników oraz taką organizację pracy, aby zaspokoić ich potrzeby i ambicje.	3,2

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z analizy odpowiedzi z tabeli 2, działania marketingowe w analizowanych fitness klubach ukierunkowane są na:

- kreowanie i zastosowanie produktu, ceny, promocji, dystrybucji zgodnie z potrzebami klientów (ocena 3,7),
- utrzymanie pozytywnych relacji sprzedawcy z klientem, który traktowany jest jak partner (ocena 3,7),
- jak największą sprzedaż usług na rynek masowy (dla każdego klienta) (ocena 3,6),
- wyróżnienie się na rynku, a następnie dostosowanie oferty do poszczególnych grup klientów (ocena 3,6).

Kolejne pytanie dotyczyło motywów stosowania działań marketingowych w analizowanych fitness klubach. Respondenci oceniali wymienione motywy w skali od 1 – mało istotny motyw, do 5 – bardzo istotny motyw (tabela 3.)

Tabela 3. Motywy stosowania działań marketingowych w fitness klubach

Motywy działań marketingowych	Średnia z ocen
Rozpoznanie potrzeb klientów i reagowanie na potrzeby	3,7
Utrzymywanie zysku w długim okresie	3,7
Budowanie przewagi konkurencyjnej	3,9
Nadążanie za konkurencją	3,3

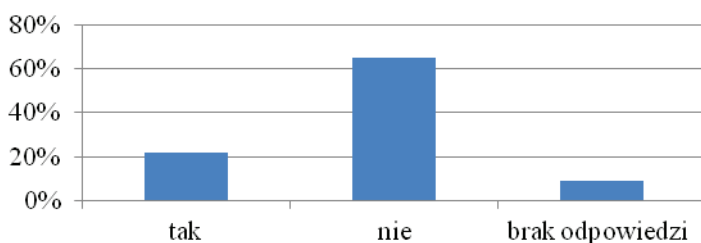
Kreowanie produktu zgodnie z potrzebami klienta	3,8
Dostosowanie cen i ich różnicowanie do klienta	3,2
Dostosowanie kanałów sprzedaży dla klienta	3,1
Kreowanie wizerunku firmy i marki w otoczeniu	4
Wybór rynku docelowego klientów	3,3
Dostarczanie społeczeństwu lepszej jakości życia, która będzie zgodna z dbaniem o środowisko naturalne	3,3

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 3, do najwyższej ocenionych czynników motywujących badane organizacje do podejmowania działań marketingowych należą: budowanie przewagi konkurencyjnej (ocena 3,9), kreowanie produktu zgodnie z potrzebami klientów (ocena 3,8), utrzymanie zysku w długim okresie (ocena 3,7) i rozpoznanie potrzeb klientów i reagowanie na nie (ocena 3,7).

Stosowanie marketingu w organizacji uzależnione jest w dużym stopniu od wielkości budżetu, jaki zostaje przeznaczony na ten cel. Dlatego kolejne pytanie dotyczyło tego, czy fitness kluby posiadają regularny budżet na działania marketingowe oraz jaki to procent całego budżetu (wykres 3).

Wykres 3. Budżet na działania marketingowe w fitness klubach



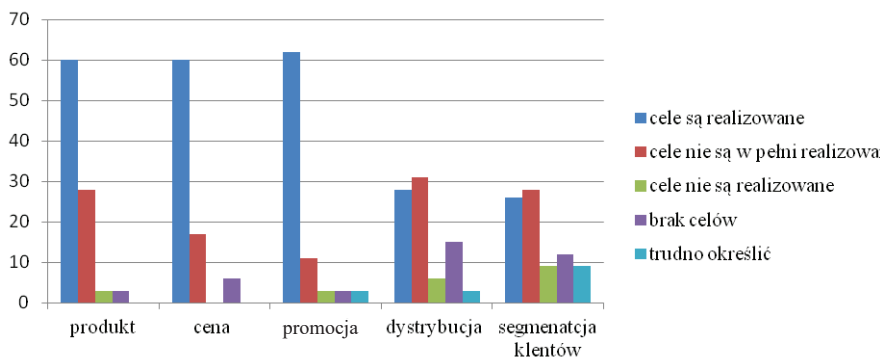
Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z wykresu 3, aż 65% badanych organizacji nie posiada regularnego budżetu na działania marketingowe. Tylko 22% posiada regularny budżet na działania marketingowe i przeznacza na nie około 5% rocznych przychodów.

W kolejnym pytaniu zapytano menedżerów, czy w fitness klubach stosują działania mające na celu ocenę skuteczności marketingu – skuteczności rozumianej jako stopień realizacji założonego celu [Maciąg 2010, s. 168]. W odpowiedzi na to pytanie menedżerowie oceniali zakres realizacji celów dotyczących poszczególnych instru-

mentów marketingu mix (produkt, cena, promocja i dystrybucja) oraz segmentacji klientów (wykres 4).

Wykres 4. Ocena skuteczności instrumentów marketingowych w fitness klubach

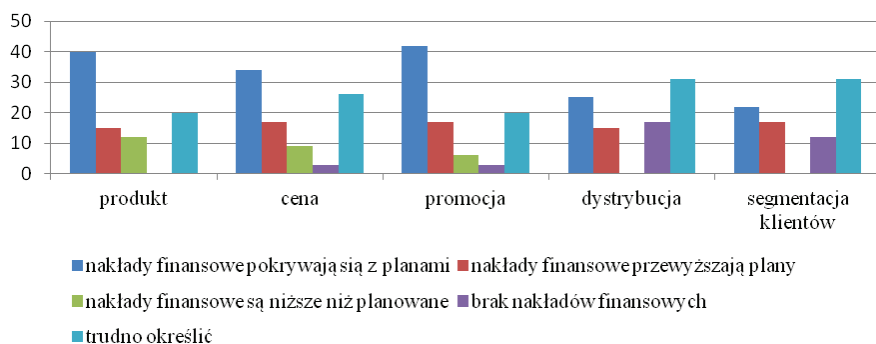


Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z analizy danych z wykresu 4, najczęściej realizowane cele marketingowe dotyczą: promocji (62%), ceny (60%) i produktu (57%). Nie w pełni realizowane są cele w zakresie: dystrybucji (31%) i segmentacji rynku (28%). Istotnym jest fakt, iż wszystkie instrumenty marketingowe mają sformułowane cele w badanych fitness klubach.

Kontrola działań marketingowych to między innymi ocena ich efektywności. Efektywność oznacza wykonywanie zadania w sposób poprawny i odnosi się do stosunku między nakładami (kosztami) a wynikami (efektami) [Maciąg 2010, s. 168]. Wykres 5 przedstawia odpowiedzi na pytanie o ocenę efektywności działań w zakresie poszczególnych instrumentów marketingu mix.

Wykres 5. Ocena efektywności działań marketingowych w fitness klubach

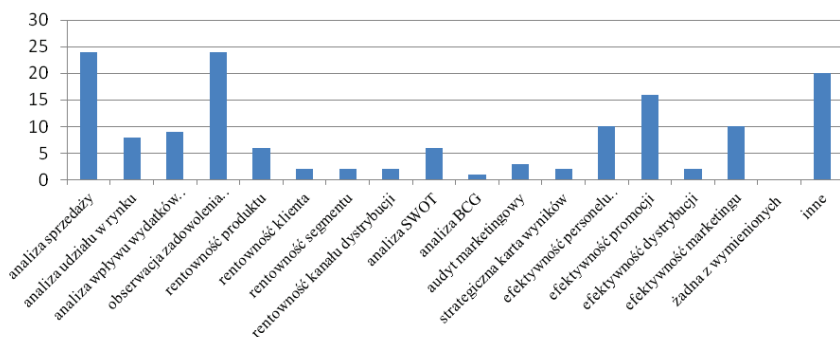


Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z wykresu 5, działania efektywne zaobserwowano w zakresie produktu (40%) i promocji (42%). Drugą najczęściej występującą odpowiedzią była odpowiedź, iż trudno określić efektywność działań marketingowych (około 26%). Jak wynika z wykresu 5, nakłady finansowe fitness klubów przewyższają plany w zakresie wszystkich instrumentów marketingu oraz segmentacji rynku klientów.

Kontrola działań marketingowych w organizacjach przeprowadzana jest za pomocą różnych metod. Jak wynika z wykresu 6, do najczęściej stosowanych metod zaliczono: analizę sprzedaży (24 odpowiedzi), obserwację zadowolenia klientów (24 odpowiedzi) oraz inne, jednak nie uzupełniono, jakie (wykres 6).

Wykres 6. Metody kontroli działań marketingowych wykorzystywane w fitness klubach



Źródło: opracowanie własne.

Istotnym jest fakt, iż wszystkie poddane badaniom fitness kluby, funkcjonujące w województwie śląskim, stosują metody kontroli działań marketingowych.

Zakończenie

Przedstawione w niniejszym artykule wyniki badań oraz oparte na nich rozważania pozwalają sformułować ogólny wniosek, że badane fitness kluby z województwa śląskiego przywiązują wagę do wdrażania koncepcji marketingu. Do realizowanych obecnie koncepcji marketingowych w analizowanych fitness klubach zaliczono: kreowanie i zastosowanie produktu, ceny, promocji, dystrybucji zgodnie z potrzebami klientów; utrzymanie pozytywnych relacji sprzedawcy z klientem; jak największą sprzedaż usług na rynek masowy (dla każdego klienta); oraz wyróżnienie się na rynku, a następnie dostosowanie oferty do poszczególnych grup klientów. Należy stwierdzić, iż w fitness klubach dominuje koncepcja marketingu 2.0., czyli koncentracja na potrzebach klienta. Jednak w odpowiedzi na zmieniające się postawy konsumentów marketing w fitness klubach, jak zauważyli autorzy artykułu, powinien ewaluować w kierunku rozwiązań marketingu 3.0., w którym wytwarzane produkty i świadczone usługi odzwierciedlają wartości wyznawane przez ludzi.

Wśród głównych motywów stosowania metod i narzędzi marketingu w badanych organizacjach wymieniono: budowanie przewagi konkurencyjnej, kreowanie produktu zgodnie z potrzebami klientów oraz utrzymywanie zysku w długim okresie.

Jak wynika z danych dotyczących organizacji struktury marketingu, w badanych fitness klubach zatrudniony jest personel do realizacji zadań w zakresie marketingu, jednak najczęściej rolę tę odgrywają: menedżer klubu, sportu czy siłowni, pracownik recepcji, kierownik obiektu i instruktor sportu. Do najczęściej wskazywanych źródeł pozyskiwania wiedzy na temat prowadzenia marketingu w organizacji, wymieniono: udział w szkoleniach oraz studia literatury branżowej.

Celem dokonywania oceny sprawności i efektywności działań marketingowych w organizacji jest zdobycie kontroli nad nową przestrzenią konkurencyjną, powiększenie liczby klientów czy zwiększenie dochodów organizacji. Badane fitness kluby wykazują największą skuteczność w realizacji celów w zakresie promocji, ceny i produktu. Nie w pełni realizowane są cele w zakresie dystrybucji i segmentacji rynku. Jednak, jak wynika z odpowiedzi menedżerów, cele marketingowe w badanych fitness klubach często nie są sformalizowane i udokumentowane. W przypadku efektywności działań marketingowych największą efektywność zaobserwowano w zakresie produktu i promocji. Istotnym jest fakt, iż wszystkie poddane badaniom fitness kluby funkcjonujące w województwie śląskim stosują metody kontroli dzia-

łań marketingowych. Należy podkreślić, iż systematyczna ocena skuteczności i efektywności instrumentów marketingowych to jeden z czynników optymalizacyjnych (usprawniających) działania marketingu w organizacji.

Bibliografia

Andruszkiewicz K. (2015), *Marketingowe kierunki rozwoju polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 875, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 41, t. 2.

Dobska M., Dobski P. (1999), *Marketing usług medycznych*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa.

Grzeganeek-Więcek B., Kantyka J., Hadzik A., Cieślukowski K. (2014), *Anatomia organizacji sportowych i turystycznych*, Wyd. Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach, Katowice.

Kotler Ph. (1999), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa.

Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0.*, MT Biznes, Warszawa.

Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2017), *Marketing 4.0. Era cyfrowa*, MT Biznes, Warszawa.

Kuba L., Paruzel-Dyja M. (2013), *Fitness, nowoczesne formy gimnastyki. Podstawy teoretyczne*, Wydanie 2, Akademia Wychowania Fizycznego im. J. Kukuczki w Katowicach, Katowice.

Maciąg J. (2010), *Systemy zarządzania jakością usług: zasady i metody (na przykładzie usług turystycznych i rekreacyjnych)*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego im. J. Kukuczki w Katowicach, Katowice.

Panasiuk A. (red.) (2006), *Marketing usług rekreacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Panfil R. (2016), *Usługi rekreacyjne – kreowanie i udostępnianie*, Wyd. Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wrocław.

Perechuda K. (red.) (2003), *Zarządzanie marketingiem w organizacji sportowej*, Wyd. AWF Wrocław, Wrocław.

Sznajder A. (2008), *Marketing sportu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa. *The European Health & Fitness Market Report (2017)*, Deloitte, Warszawa.

Piotr Dominik | p.dominik@vistula.edu.pl

NR ORCID: 0000-0002-3392-7713

Szkoła Główna Turystyki i Rekreacji, Wydział Turystyki i Rekreacji

Wykorzystanie potencjału kuchni regionalnych i żywności tradycyjnej w kształtowaniu produktu turystycznego

Utilizing the Potential of Regional and Traditional Food in Shaping the Tourist Product

Abstract

The article reviews current ideas on how to use the potential of regional and traditional food in shaping a tourist product. This part of the research is part of a project carried out within the own research of the Faculty of Tourism and Recreation, the School of Tourism and Recreation, which was aimed at assessing the potential of regional and traditional food in Poland in the context of its use in tourism as a regional and national product. tourism and the regional development factor. The aim of the study presented in this paper was to obtain information from different groups of respondents on the impact of regional culinary on regional development and the attractiveness of the tourist product as well as the assessment of the importance of regional cuisine during the formation of the tourism product development strategy. According to the literature analysis of the subject and the results of V research, the influence of Polish traditional and regional products on the tourist attractiveness of Polish regions is very large, although so far undervalued. Not all regions use the potential of this type of product and or exploit the potential of advertising and promotion.

Key words:

regional cuisine, culinary products, tourist product.

Wprowadzenie

Podejmując badania nad wykorzystaniem potencjału kuchni regionalnych i żywności tradycyjnej w kształtowaniu produktu turystycznego, zasadne jest, jak się wydaje, ustalenie tego, czy i ewentualnie, w jakim stopniu wrażenia kulinarne są ważne dla turystów.

Jak wynika z badania „Apetyt na region” pierwsze skojarzenia Polaków z regionami znanymi ze smacznej, oryginalnej kuchni, dotyczą miejsc znajdujących się poza granicami Polski [Apetyt na region 2013]. Kraje, które przede wszystkim respondenci wymienili to: Włochy (18% wskazań), Francja (15%), Hiszpania (5%), Grecja (4%) i Niemcy (4%). Polska znajduje się w tym gronie na 6. pozycji, razem ze Szwajcarią i Węgrami (po 3% wskazań), nieco mniej respondentów wskazało Czechy (2%) oraz Holandię, kraje Beneluksu i Chorwację (po 1%) [Apetyt na region 2013]. Turyści identyfikują regionalne i tradycyjne produkty oraz potrawy z konkretnymi regionami świata czy kraju. I tak na przykład Włochy kojarzą im się z pizzą i makaronem, a Włosi skrupulatnie z tego korzystają, oferując turystom odwiedzenie różnego rodzaju restauracji, pizzerii, małych barów, w których można spróbować tych specjałów. Zyskują na tym nie tylko restauratorzy, ale także cały sektor turystyczny: hotelarze, firmy transportowe, przewodnicy turystyczni, animatorzy, instruktorzy (np. nurkowania) itp.

Wykorzystanie regionalnych produktów kulinarnych ma znaczenie nie tylko w kontekście szeroko rozumianej oferty turystycznej, ale również w obszarze usług gastronomicznych [Ronikier 2008, s. 7]. Ich jakość bezpośrednio wpływa na ogólną ocenę jakości usług turystycznych i sektora turystycznego w ogóle [Rapacz 2008, s. 67]. Jednocześnie trzeba podkreślić, że usługi gastronomiczne, oparte na lokalnej, tradycyjnej kuchni, cieszą się obecnie coraz większą popularnością. Są dla turystów źródłem nowych doznań i doświadczeń, więc warto je wspierać oraz łączyć z innymi elementami kultury czy tradycji danego regionu [Furtek, Krupa, Czachora 2014, s. 167].

Znaczenie produktów regionalnych i tradycyjnych dla atrakcyjności turystycznej kraju systematycznie wzrasta. Lokalne produkty kulinarne mogą być w niektórych regionach głównym elementem ich promocji, a w innych, jedynie służyć wzmocnieniu działań promocyjnych i reklamowych. To, jakie miejsce produkty tradycyjne i regionalne zajmują w strategii rozwoju turystyki danego obszaru, zależy od innych jego walorów. Jeśli jest ich mało, warto koncentrować się na rozwoju gastronomii, szlaków kulinarnych, lokalnych zakładów produkcyjnych. W przypadku tych ostat-

nich atrakcją jest możliwość współuczestniczenia turystów w wytwarzaniu produktów, np. sera czy miodu. Jeśli dany region znany jest z atrakcji turystycznych, takich jak: architektura, ośrodki rekreacji, ośrodki wypoczynkowe, sanatoria, wyciągi narciarskie, bazy dla żeglarzy itp., wówczas warto dodać do nich te związane z aspektem kulinarnym. Nie tylko przysporzy to zainteresowania lokalnym producentom, ale też wpłynie na kondycję finansową i atrakcyjność turystyczną całego regionu. A zwiększanie atrakcyjności poszczególnych regionów będzie miało bezpośredni wpływ na wzrost atrakcyjności całego kraju.

W niniejszym artykule zaprezentowano wycinek wyników badań, będących częścią projektu realizowanego w ramach badań własnych Wydziału Turystyki i Rekreacji Szkoły Głównej Turystyki i Rekreacji, celem którego była ocena potencjału kuchni regionalnych i żywności tradycyjnej w Polsce, w kontekście wykorzystania ich w turystyce, jako regionalnego i krajowego produktu turystycznego oraz czynnika rozwoju regionalnego. Celem zaś badania zaprezentowanego w niniejszym opracowaniu było pozyskanie informacji od różnych grup respondentów na temat wpływu kulinariów regionalnych na rozwój regionalny oraz atrakcyjność produktu turystycznego, jak również ocena rangi, jaką nadaje się kulinariom w regionach podczas tworzenia strategii kształtowania produktu turystycznego.

Badanie, którego wyniki zostały przedstawione w artykule, składało się z dwóch części. Pierwsza część to sondaż diagnostyczny, przeprowadzony wśród polskich turystów odwiedzających poszczególne regiony (podział zgodny z administracyjnym podziałem Polski). Oddzielnie przeprowadzono badanie w każdym z 16 województw. W każdym województwie do udziału w sondażu zaproszono 100 osób obu płci, należących do grupy wiekowej 30–50 lat.

Badania zrealizowano w okresie 1 stycznia 2017–1 października 2017, wykorzystując, jako narzędzie badawcze, formularz ankietowy, który dla każdej części badania został zaopatrzony w inny zestaw pytań.

Odrębną część badań stanowiła analiza programów rozwoju turystyki do 2020 r. poszczególnych 16 województw, przeprowadzona w celu oceny roli potencjału kulinarnego województwa w rozwoju turystyki w regionie.

Wpływ polskich produktów tradycyjnych i regionalnych na atrakcyjność turystyczną polskich regionów

Kształtowanie nowych produktów turystycznych uwarunkowane jest zmianami, zachodzącymi w ostatnich latach w turystyce w ogóle. Przede wszystkim obserwuje się w zakresie podaży:

- globalizację rynku,
- zróżnicowanie produktu turystycznego,
- świadczenie lepszych i bardziej komplementarnych usług,
- zwiększenie oferty bazy noclegowej poza hotelami,
- wzrost nakładów ze środków publicznych na inwestycje związane z turystyką,
- reorganizację obszarów zabudowanych,
- większą rozpiętość cen pakietów podróży.

Natomiast w zakresie popytu zauważa się:

- systematyczny wzrost popularności turystyki,
- zmiany w motywacjach i zachowaniach turystów,
- docenienie znaczenia urlopów,
- wzrost zapotrzebowania na jakość usług,
- większe zróżnicowanie sposobów spędzania urlopów,
- wzrost zainteresowania turystką osób o niskich dochodach,
- nadawanie większego znaczenia czynnikom przyrodniczym [Kowalczyk 2000, s. 251].

Produkty regionalne i tradycyjne są, biorąc pod uwagę ofertę turystyczną, fragmentem większej całości, czyli elementem produktu turystycznego oferowanego przez dany region. Są więc częścią terytorialnego produktu turystycznego. Produkt taki nie może być jedynie sumą poszczególnych atrakcji regionu, lecz musi być przemyślaną, kompletną, spójną całością, która zachęci turystę do przyjazdu i sprawi, że w przyszłości zechce przyjechać ponownie. Co więcej, nie może być budowany tak, by zadowolić władze gminy, jego celem jest bowiem zadowolenie turystów. Oznacza to, że należy tworzyć go wokół jednej, konkretnej idei, np. produktów regionalnych stanowiących uzupełnienie lokalnej kultury i tradycji, a nie budować z różnych, nie zawsze pasujących do siebie, elementów [Majewski 2009, s. 15].

Jak zauważa Z. Kruczek „Atrakcje turystyczne odgrywają ogromną rolę w kształtowaniu geografii ruchu turystycznego, umożliwiają identyfikację miejscowości i regionów, określają ich tożsamość, wizerunek (*image*)” [Kruczek 2011, ss. 12–14]. Atrakcję turystyczną trudno jest jednoznacznie zdefiniować, jednak wg E. Edelheima we wszystkich językach oznacza ona zasadniczo zawsze coś, co przyciąga i co warto zobaczyć [Edelheim 2015, ss. 4–5]. Na podstawie słownika podstawowych pojęć, zawartego w raporcie zatytułowanym *Frekwencja w atrakcjach turystycznych w 2014 roku*, należy określić atrakcje turystyczne jako coś, co zacieka turystów [Lundberg 1985, POT 2015]. Może to być zatem: charakterystyczne miejsce, zabytek historyczny, ale także jakieś wydarzenie (np. festiwal, impreza), walor przyrodniczy, obiekt, dzieło człowieka, słowem wszystko, co przyciąga gości w określone miejsce. Z kolei D. McCannel traktuje atrakcję turystyczną jako empiryczną relację między turystą, miej-

scem a oznaczeniem, czyli informacją dotyczącą miejsca [McCannel 2002, POT 2015, ss. 6–32]. W świetle przytoczonych wyjaśnień, atrakcją turystyczną może być też lokalny wyrób (usługa), z którym utożsamiają się mieszkańcy regionu, produkowany (świadczona) nie w sposób masowy, ale za to przyjazny dla środowiska i z surowców lokalnie dostępnych ¹[Gałek 2011]. Tak więc za atrakcję turystyczną uznaje się także:

- produkt spożywczy (ser, nalewka, miód itp.),
- rękodzieło (wyroby z gliny czy bibuły, obrazy, rzeźby itp.),
- usługę opartą na lokalnym dziedzictwie (warsztaty rękodzielnicze czy edukacji kulturowej i przyrodniczej, usługi przewodnika itp.),
- lokalne wydarzenie (święta lokalne, jarmarki, festyny, obrzędy itp.).

Produkty turystyczne regionu tworzone są z wykorzystaniem produktów lokalnych, czyli zasobów danego miejsca, a zwłaszcza dziedzictwa: kulturowego, historycznego i przyrodniczego. Elementy dziedzictwa należy zatem postrzegać jako atrakcję, wokół której tworzy się unikatowe produkty turystyczne. To właśnie one są głównym powodem przyjazdu turystów w dane miejsce – stanowią rdzeń korzyści dla nabywcy. Ponadto, dzięki swojej oryginalności i powiązaniu z miejscem występowania, mogą stać się wizytówką oraz wyróżnikiem regionu.

W literaturze znaleźć można odniesienia do kuchni, turystyki kulinarnej, wytwarzania produktów tradycyjnych, jednak w praktyce zbyt rzadko traktuje się je jako podstawę budowania marki czy produktu turystycznego. Odpowiednie wyeksponowanie aspektu kulinarnego może sprawić, że turyści bardziej zainteresują się danym regionem i chętniej będą go odwiedzać. Dotyczy to zwłaszcza osób poszukujących wrażeń kulinarnych, nowych smaków, tradycyjnej, zdrowej żywności, a także odpoczynku wśród lasów, nad jeziorami i czystymi rzekami. Tacy turyści chętnie odwiedzają nowe miejsca, w których mogą ich spotkać niepowtarzalne doznania estetyczne, smakowe, kulturowe. Pomimo to zbyt mało uwagi poświęca się obecnie turystyce kulinarnej i związanym z nią możliwościom.

Zdaniem J. Majewskiego, komponowanie produktów turystycznych i wzmacnianie ich marki na podstawie najważniejszych walorów turystycznych niewątpliwie przyczynia się do poprawy wizerunku danego regionu (kraju), a tym samym wzrostu konkurencyjności jego oferty turystycznej i podwyższenia tzw. atrakcyjności postrzeganej [Majewski 2009, s. 15].

1. Definicja została przyjęta interpretacją MRIRW na potrzeby realizacji PROW 2007–2013 – pismo ROW wiss-5503-34/11 z dnia 4.05.2011 [<https://fundacjaekopotencjalpm.wordpress.com/edukacja-srodo-wiskowa>, dostęp: 10.09.2016].

Miejsce i rozwój turystyki kulinarnej

Wyrażną oznaką zainteresowania kulinariami, jako produktem turystycznym, jest skomasowana turystyka kulinarna będąca częścią turystyki kulturowej [Rohrscheidt 2008, s. 52]. Elementami, które na nią się składają, są przede wszystkim: sposób żywienia i tradycje kulinarne ściśle związane z kulturą danego regionu, poznawanie jego historii, zabytków, mieszkańców oraz zetknięcie się z lokalnymi smakami i potrawami. Wszystko to tworzy dziedzictwo kulturowe, istotą którego są tradycyjne potrawy i przetwory o szczególnych cechach jakościowych oraz wyjątkowych metodach wytwarzania. Wspomniane przetwory i potrawy produkowane są lokalnie (nie na skalę masową) w sposób przyjazny dla środowiska, zgodnie z tradycyjnymi recepturami, z wykorzystaniem specyficznych umiejętności i technologii [Rohrscheidt 2008, s. 52].

Zjawisko turystyki kulinarnej definiuje się w różny sposób, a mianowicie jako:

- gastronomię turystyczną – celem jest dotarcie do miejsca (źródła) oferującego wyjątkową, poszukiwaną żywność (np. do konkretnej restauracji);
- turystykę żywnościową – czyli podróżowanie w celu odwiedzenia producentów żywności, festiwali, targów w poszukiwaniu nowych smaków, a w konsekwencji testowanie i nabywanie produktów;
- turystykę kulinarną – czyli połączenie obu wymienionych wyżej form, dodatkowo uzupełnione jeszcze o elementy, takie jak: zapoznavanie się z miejscową kuchnią, jej przepisami, wykorzystywanymi narzędziami, uczestniczenie w przygotowywaniu potraw, poznawanie stylów życia, lokalnej tradycji i kultury [Plebańczyk 2013, s. 25].

Turystyka kulinarna w ostatnim czasie bardzo zyskała na popularności. Można wymienić następujące powody tego zjawiska:

- podczas podróży wszyscy turyści spożywają posiłki;
- regionalna kuchnia coraz częściej jest motywem podróży,
- jedzenie jest jedną z ulubionych rozrywek turystów,
- na turystykę kulinarną nie ma wpływu sezonowość,
- turyści kulinarni lubią zwłaszcza aktywny wypoczynek,
- kuchnia pozytywnie wpływa na wszystkie odczucia turysty,
- turystyka kulinarna to oferta kierowana do wszystkich grup wiekowych [Woszczyk 2012, s. 144].

Omówienie wyników badań własnych

Podczas badania sondażowego zapytano w 16 województwach osoby przebywające tam w celach turystycznych o rolę kulinariów w kształtowaniu produktu turystycznego.

Jak wynika z analizy zebranych w ten sposób informacji, opinie turystów w poszczególnych województwach różniły się od siebie (zob. tabela 1).

Na podstawie analizy opinii wyrażonych przez respondentów można stwierdzić, iż turyści we wszystkich województwach wykazali ogólnie duże zainteresowanie kulinariami regionalnymi (60–90% wskazań). Podobnie wygląda zainteresowanie daniami i wyrobami regionalnymi podczas pobytu turystycznego (60–95% wskazań). Turyści interesują się także wyrobami kulinarnymi jako pamiątkami z pobytu w danym regionie (70–90% wskazań). Zauważalna jest wprost proporcjonalna zależność pomiędzy tym zjawiskiem a liczbą zarejestrowanych produktów tradycyjnych pochodzących z danego regionu, np. w przypadku województwa podkarpackiego większość osób (90%) zadeklarowała zainteresowanie kulinarną pamiątką z regionu, w którym zarejestrowanych jest 220 produktów. Respondenci okazywali także swoje zainteresowanie regionalnymi lokalami gastronomicznymi. W tym przypadku znaczny procent badanych wyraził taką opinię (70–80%). Zainteresowanie lokalami nie było wprost proporcjonalne, w poszczególnych województwach, do zainteresowania daniami regionalnymi. Turyści największe zainteresowanie regionalną gastronomią wykazali w województwach: podlaskim, lubelskim, świętokrzyskim i małopolskim, czyli w województwach o wiodącej liczbie kulinarnych produktów tradycyjnych. Zaobserwowano korelację tego zjawiska z zainteresowaniem tradycjami związanymi z kulinariami, ci turyści przebywający w poszczególnych województwach, którzy zainteresowani byli regionalnymi lokalami gastronomicznymi, byli też szczególnie ciekawi panujących tam tradycji. Najbardziej uwidoczniło się to na Podlasiu oraz w województwie małopolskim. Turyści wyrazili także zainteresowanie pobytem w gospodarstwach agroturystycznych – kształtowało się ono na poziomie 45–90%. Wyraźnie największe zainteresowanie agroturystyką przejawiali turyści na Warmii i Mazurach, Podlasiu i w województwie lubuskim. Wiąże się to z istnieniem na tych obszarach stosunkowo dobrze rozwiniętej bazy agroturystycznej oraz specyfiką tych regionów charakteryzujących się przecież dużymi walorami przyrodniczymi i agroturystycznymi. Także w tych województwach turyści wyrazili największe zainteresowanie świątecznymi tradycjami kulinarnymi, co może świadczyć o chęci spędzenia świąt w gospodarstwach agroturystycznych, w tradycyjny dla danego regionu sposób. Turyści byli także pytani, czy przyjeżdżając do danego regionu i interesując się atrakcjami kulinarnymi, sami poszukują miejsc, w których mogą doświadczyć kontaktu z regionalnymi kulinariami. Pozytywną odpowiedź uzyskano we wszystkich województwach. Nie zawsze pokrywała się ona z odpowiedzią na pytanie o zainteresowania kulinariami regionalnymi. Czasem nie przekładało się bowiem na deklarowane działania praktyczne związane z prowadzeniem samodzielnie

poszukiwań w tym zakresie. Ważnym elementem badania była ocena przez turystów dostępności form umożliwiających kontakt z kulinariami regionu. Badaniu poddano dostępność: regionalnych lokali gastronomicznych, gastronomii w obiektach noclegowych, szlaków kulinarnych. Odpowiedzi różniły się w zależności od województwa. Najlepiej oceniona została dostępność w województwach: śląskim, lubelskim, lubuskim, małopolskim, podkarpackim, podlaskim, pomorskim. Najkorzystniej pod względem dostępności ocenione zostały lokale gastronomiczne w województwach: śląskim, podlaskim, podkarpackim, małopolskim, lubuskim (zob. tabela 1).

Tabela 1. Opinie turystów – zestawienie wyników badań ankietowych

Lp.	Województwo	Zainteresowanie (w %)							Poszukiwanie potraw kuchni regionalnej (w %)	Dostępność (w %)			Liczba kulinarnych produktów tradycyjnych na podstawie danych MRiRW (w %)
		kulinariami regionalnymi	daniami regionalnymi	wyrobami kulinarnymi jako pamiątkami z pobytu	regionalnymi lokalami gastronomicznymi	gospodarstwami agroturystycznymi z regionalnym wyżywieniem	tradycjami okokulinarnymi w gospodarstwach agroturystycznych	świątecznymi tradycjami kulinarnymi		regionalnych lokali gastronomicznych	gastronomii regionalnej w obiektach noclegowych	szlaków kulinarnych	
1.	Województwo dolnośląskie	90	95	70	75	50	45	40	85	60	70	65	49
2.	Województwo kujawsko-pomorskie	80	80	75	75	45	45	60	75	60	70	55	79
3.	Województwo lubelskie	75	75	85	80	50	45	40	70	60	65	65	183
4.	Województwo lubuskie	75	75	70	75	80	30	35	70	80	75	70	64
5.	Województwo łódzkie	60	60	75	65	50	50	35	50	65	75	60	130

6.	Woje- wództw omało- polskie	90	95	90	80	50	45	35	85		80	80	80	203
7.	Woje- wództwo mazo- wieckie	65	60	70	60	50	45	40	70		60	65	55	117
8.	Woje- wództwo opolskie	80	75	65	70	45	35	40	75		65	65	70	62
9.	Woje- wództwo podkar- packie	85	90	90	70	45	40	40	80		80	70	75	220
10.	Woje- wództwo podlaskie	85	85	80	80	80	80	65	80		85	75	65	64
11.	Woje- wództwo pomor- skie	80	80	80	75	45	45	40	75		70	70	55	177
12.	Woje- wództwo śląskie	95	95	95	70	55	40	45	80		80	80	70	144
13.	Woje- wództwo święto- krzyskie	75	75	80	65	50	35	50	65		65	65	65	92
14.	Woje- wództwo warmin- sko- mazurskie	85	80	70	70	90	35	70	80		70	80	50	29
15.	Woje- wództwo wielko- polskie	80	80	70	70	50	40	40	65		70	70	55	92
16.	Woje- wództwo zachod- nio-po- morskie	70	70	70	60	50	35	40	70		60	65	65	45

Źródło: badania własne autora.

Odrębną część badania stanowiła analiza dokumentów programów rozwoju turystyki w poszczególnych województwach. Analizując je, zwracano uwagę na to, jak silnie zaakcentowana jest w nich problematyka tradycji kulinarnych, jako atrakcji turystycznej w regionie oraz na to, w jakim stopniu i w jaki sposób wykorzystane będą regionalne kulinaria do kształtowania produktu turystycznego.

Z analizy dokumentów wynika, że w poszczególnych regionach Polski bardzo indywidualnie postrzegana jest rola kuchni regionalnej oraz produktów regionalnych i tradycyjnych w kształtowaniu atrakcyjności lokalnej turystyki. W jednych przywiązuje się do tej kwestii więcej uwagi, w innych, mniej, a w niektórych tylko sygnalizuje się istnienie tych elementów tradycji.

Oferta marketingowa badanych regionów kraju koncentruje się na różnych segmentach atrakcyjności. Przede wszystkim akcentuje położenie, czyli np. lokalizację nadmorską czy w obszarach górzystych. Produkty regionalne i tradycyjne nie są, jak dotąd, istotnym elementem tych strategii.

Biorąc pod uwagę strategię rozwoju turystyki wielu województw, można wskazać, że jednym z priorytetów w tym zakresie jest tworzenie markowych produktów turystycznych. W tym celu przyjmuje się następujące założenia:

- produkt turystyczny obszaru to kompleksowa, spójna, oferta atrakcji i usług, która może być sprzedawana w pakietach;
- ukształtowane produkty turystyczne pomagają w identyfikacji segmentów rynków docelowych;
- istnienie wiodących produktów markowych prowadzi do skuteczniejszej identyfikacji regionu z charakterystycznym, unikatowym komponentem obszaru, a co za tym idzie wykreowania pozytywnego wizerunku regionu i podniesienia jego konkurencyjności turystycznej;
- wykorzystanie bogactwa dziedzictwa kulturowego regionu sprzyja rozwojowi infrastruktury turystycznej oraz jest podstawą do zwiększania jego atrakcyjności turystycznej.

Powyższe założenia są dość typowe i odnoszą się do oczywistych koncepcji i działań, jakie należy podejmować w procesie promowania produktu turystycznego czy konkretnego regionu.

Strategia opracowana dla, popularnego wśród turystów, województwa pomorskiego zwraca uwagę na bogactwo dziedzictwa kulturowego, konieczność budowania marki oraz identyfikowania regionu z występującymi na jego obszarze unikatowymi elementami i produktami. Wskazuje na zadania, takie jak np. budowanie markowych produktów turystycznych opartych na zasobach dziedzictwa kulturowego. Nie odnosi się jednak w sposób bezpośredni do produktów regionalnych i tradycyjnych i nie koncentruje się na nich, jako na elemencie wpływającym na zwiększanie atrakcyjności turystycznej regionu. Nie proponuje również rozwiązań, które mogłyby wypromować produkty regionalne i konkretne regiony, w których one powstają [Strategia... 2004].

Można więc stwierdzić, że produkty te występują w ofercie marketingowej regionu jedynie pośrednio, gdyż są zestawione z dziedzictwem kulturowym. Jeśli bowiem mówi

się o takim dziedzictwie, to obejmuje ono zjawiska: historyczne, naukowe, artystyczne, religijne, społeczne, kulturalne, a w tym zakresie mieści się także tradycja kulinarna.

Podobnie wygląda sytuacja w województwie śląskim. Promuje się ono, podkreślając swoją różnorodność: etniczną, geograficzną, historyczną, społeczną i gospodarczą. Zwraca się też przy tym uwagę na wartość i znaczenie lokalnej tradycji i zwyczajów. Nie odnosi się jednak bezpośrednio do kulinarnych produktów regionalnych i tradycyjnych. Nie są one wykorzystywane do budowania strategii i oferty marketingowej, a raczej traktuje się je jako jeden z wielu jej czynników, do którego nie przykłada się jednak zbyt dużej wagi. Paradoksalne wydaje się to zwłaszcza w przypadku Śląska, gdyż na terenie województwa został utworzony i funkcjonuje szlak kulinarny „Śląskie Smaki”, który jest rozpoznawalny wśród turystów i pozytywnie postrzegany przez mieszkańców, jako element przyczyniający się do rozwoju regionu.

Niektóre regiony Polski decydują się na wykorzystanie produktów regionalnych i tradycyjnych w reklamie i promocji. I tak na przykład, województwo lubelskie przygotowało kampanię „Smaki Lubelszczyzny”. Skierowano ją do mieszkańców: Łodzi, Katowic, Warszawy, Poznania, Krakowa, Wrocławia, Trójmiasta, a także Lublina. Kampania w 85% współfinansowana była z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2007–2013 [*Regionalny Program...* 2007]. Kampania objęła różne media: telewizję, radio, Internet, outdoor, prasę, jak również działania *public relations*: fanpage na Facebooku oraz konkursy w regionalnych dziennikach i rozgłoszeniach. Celem akcji marketingowej było poinformowanie odbiorców o tym, że region lubelski ma wiele atutów, w tym kuchnię opartą na bogatej tradycji i ekologicznym rolnictwie. Założeniem kampanii było również przekonanie mieszkańców wybranych regionów, że warto wybrać się na wypoczynek na Lubelszczyznę, gdyż czekają na nich tam nie tylko wspaniałe krajobrazy, baza noclegowa, atrakcje turystyczne, ale także lokalne produkty o wyjątkowym i niepowtarzalnym smaku.

Uwzględnianie produktów regionalnych w ofercie turystycznej regionów można przedstawić również na przykładzie województwa małopolskiego.

Jednym z aspektów strategii promocji regionu jest Portal Regionalny Wrota Małopolski [<https://www.malopolska.pl>, dostęp: 20.05.2018]. Na portalu tym znaleźć można wiele informacji przydatnych turystom oraz wszystkim tym, którzy chcą dowiedzieć się czegoś o regionie. Znajduje się tu również zakładka „Małopolski Smak”, która przekierowuje internautów do informacji na temat Małopolskiego Festiwalu Smaku, małopolskich przepisów, miejsc, w których można kupić małopolskie przysmaki (produkty regionalne, tradycyjne, znane z Małopolskiego Festiwalu Smaku). Ponadto, daje możliwość zapoznania się z Małopolską Trasą Smakoszy – rekomen-

dowanymi restauracjami serwującymi tradycyjne, małopolskie potrawy, a także prezentuje produkty tradycyjne i instruktaż wytwarzania oscypka. Zamieszczone są tam także wszelkie aktualne informacje związane ze smakami regionu, produktami regionalnymi, promowaniem tradycyjnych produktów żywnościowych oraz imprez, podczas których można tego wszystkiego spróbować.

Przykład Małopolski pokazuje, jak należy włączyć produkty regionalne i tradycyjne w kompleksową strategię promocji regionu. Żywność wytwarzana w sposób tradycyjny i chroniona różnymi certyfikatami stanowi jeden z elementów wyróżniających region i decyduje o jego atrakcyjności. Smaki Małopolski wymieniane są obok słynnych Małopolan, rytuałów, legend i tradycji, zabytków, architektury, trasy UNESCO i wszystkich innych elementów mających wpływ na atrakcyjność turystyczną regionu. Oznacza to, że żywnościowe produkty regionalne i tradycyjne są bardzo poważnie traktowane przez władze regionu i jego mieszkańców. Dostrzegają oni korzyści płynące z promowania i sprzedawania tych produktów. Zdają sobie sprawę, że mogą one w istotny sposób wpływać na atrakcyjność turystyczną regionu, podnosić jego wartość w oczach turystów i jednocześnie umożliwiać kultywowanie tradycji i ocalanie jej od zapomnienia.

Innym przykładem obszaru, który w dość dużym stopniu koncentruje się na promowaniu i wykorzystywaniu produktów regionalnych, jest województwo lubuskie. W ramach kształtowania oferty turystycznej proponuje ono mapę smaków lubuskich, czy też „Lubuskie Podróże ze Smakiem” [wrotalubuskie.eu/PL/551/Lubuskie_Smaki/, dostęp: 25.05.2018]. Są to materiały promocyjne, pozwalające turystom na zapoznanie się z tradycyjną kulturą żywienia, produktami regionalnymi i tradycyjnymi (nie tylko tymi, które są chronione znakami europejskimi).

W ramach budowania strategii rozwoju turystyki województwa wskazać można choćby odwołanie do Winobrania, czyli zielonogórskiego święta wina, które z jednej strony jest elementem tradycji i kultury regionu lubuskiego, a z drugiej, doskonałym przykładem na to, jak produkt regionalny może wpływać na turystyczne zainteresowanie regionem. Jest to niewątpliwie efekt tego, że tereny obecnego województwa lubuskiego od kilku stuleci słynęły z uprawy winorośli. Tradycje winiarskie Zielonej Góry i okolic sięgają XII w. Do nich właśnie nawiązuje Winnica Kinga w Starej Wsi, w której produkowane jest tradycyjne wino gronowe. Sposób produkcji jest taki sam jak kilkadziesiąt lat temu, począwszy od narzędzi używanych do produkcji, aż po skomplikowany proces obejmujący: zbiór gron, produkcję moszczu, później soku, a wreszcie wina. Wino zawierające 8–14% alkoholu, o białej, różowej lub czerwonej barwie, powstaje wyłącznie z soku gronowego (bez dodatku wody i cukru). Taka receptura daje gwarancję właściwego smaku.

W wyniku analizy dostępnego materiału okazało się, że jak to pokazują dokumenty dotyczące programu rozwoju turystyki do 2020 r. największą wagę do kulinariów przykładają w województwie warmińsko-mazurskim. Dostrzega się tam „szansę na stworzenie atrakcyjnego produktu turystyki kulinarnej – dzięki trendowi na świecie oraz potencjałowi województwa warmińsko-mazurskiego w zakresie tradycyjnej i naturalnej żywności” oraz zaznacza się, że „[...] należy opracować sprofilowaną ofertę dla turystów zagranicznych” [Strategia... 2016].

Podkreśla się także rolę „potencjału wyróżników kulinarnych – sieć Dziedzictwo Kulinarne Warmia Mazury Powiśle (ponad 150 pozycji)” i produktu „Podróż Kulinarne – Warmia, Mazury, Powiśle” [Strategia... 2016].

Z kolei, analizując dokumenty programu rozwoju turystyki w województwie opolskim, stwierdzono, iż wśród działań wyznaczonych do realizacji celów operacyjnych (Cel operacyjny 10.1.) znalazły się takie działania, jak: „wspieranie pozarolniczej aktywności gospodarczej i inicjatyw lokalnych, tworzenie warunków na rzecz rozwoju lokalnej społeczności (Program Odnowy Wsi, podejście Leader), rozwój i promocja pozarolniczej działalności gospodarczej m.in. w obszarze działalności agroturystycznej i rekreacyjnej, kreowanie lokalnych usług publicznych, identyfikacja, promocja i wprowadzenie do sprzedaży regionalnych i lokalnych produktów tradycyjnych” [Strategia... 2012].

Podsumowując, można stwierdzić, że produkty regionalne i tradycyjne są różnie wykorzystywane przez poszczególne regiony Polski. Dostrzega się jednak tendencję do traktowania ich bardziej jako dodatku do oferty turystycznej, a nie jako jej kluczowego elementu. Regiony nie budują strategii rozwoju turystyki na podstawie produktów regionalnych i tradycyjnych. Wydaje się raczej, że produkty te uwzględniane są w strategiach promocyjnych i marketingowych określonych grup producentów. Zrzeszają się oni i łączą swoje siły, aby zwiększyć możliwość dotarcia do potencjalnych turystów.

Podsumowanie

Polskie regiony mają bardzo duży potencjał, jeśli chodzi o produkty regionalne i tradycyjne. Co miesiąc przybywa produktów chronionych znakami europejskimi. Oznacza to, że zwiększa się także potencjał turystyczny. Im bogatsza jest oferta produktów wytwarzanych metodami tradycyjnymi, tym bardziej prawdopodobne jest to, że turyści znajdą w niej produkty, które ich zainteresują.

Wpływ polskich produktów tradycyjnych i regionalnych na atrakcyjność turystyczną polskich regionów jest bardzo duży, choć jak na razie niedoceniany. Nie

wszystkie regiony wykorzystują potencjał, który drzemie w tego typu produktach i możliwości, jakie stwarza ich reklama i promocja. Wiele ofert marketingowych i turystycznych koncentruje się przede wszystkim na walorach przyrodniczych, bogatej bazie hotelowej i gastronomicznej, atrakcjach, takich jak: baseny, wyciągi narciarskie, kompleksy rozrywkowe itp. Dopiero, gdy turysta przyjedzie na miejsce może, przy okazji, skorzystać z oferty dotyczącej regionalnych i tradycyjnych produktów.

Bibliografia

Apetyt na region (2013), [online] <https://www.styl.pl./podróż/news-apetyt-na-region,nld,103645>, dostęp: 26.05.2018.

Edelheim J.R. (2015), *Tourist Attractions: From Object to Narrative*, Channel View Publications, Bristol–Buffalo–Toronto.

Furtek N., Krupa J., Czachora J. (2014), *Lokalne i tradycyjne produkty żywnościowe szansą zwiększenia atrakcyjności terenów wiejskich*, [online www.pogorzedynowskie.pl/data/referaty/IXBS/ref_10_IXBS.pdf], dostęp: 20.08.2014.

Gałek O. (2011), *Naturalnie, że lokalnie – produkt lokalny na obszarach Natura 2000*, [online] www.natura2000.fwie.pl/index.php/home-page/artykuly/projekt-natura-2000-pozytywna-inspiracja/237-naturanie-ze-lokalnie-produkt-lokalny-na-obszarze-natura-2000, dostęp: 20.05.2018.

Kowalczyk A. (2000), *Geografia turystyki*, PWN, Warszawa.

Kruczek Z. (2011), *Polska geografia atrakcji turystycznych*, Proksenia, Kraków.

Lundberg D. (1985), *The Tourist Business*, Van Nostrand Reinhold, New York.

McCannel D. (2002), *Turysta. Nowa teoria klasy próżniaczek*, Wydawnictwo Literackie Muza SA, Warszawa.

Majewski J. (2009), *Budowanie terytorialnego produktu turystycznego* [w:] E. Kmita-Dziasek (red.), *Marka wiejskiego produktu turystycznego. Inicjatywy i inspiracje*, Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie, Oddział w Krakowie, Kraków.

Plebańczyk K. (2013), *Turystyka kulinarna w kontekście zrównoważonego rozwoju w kulturze – perspektywy dla Polski*, „Turystyka Kulturowa”, nr 10, [online] www.turystykakulturowa.org, dostęp: 2.05.2018.

POT (2015), *Raport. Frekwencja w atrakcjach turystycznych w 2014 roku*, POT, Kraków–Warszawa, [online] <https://pot.gov.pl/do-pobrania/l/materialy-do-pobrania/bada-nia-i-analizy,6-32>, dostęp: 12.09.2016.

Rapacz A. (2008), *Gastronomia regionalna elementem wzbogacającym ofertę turystyczną Euroregionu Neisse–Nisa–Nysa*, „Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie”, t. 7.

Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego na lata 2007–2013, [online] lawp.eu/index.php?menu=dokumenty_rpo&submenu2=dokumenty_rpo2007, dostęp: 15.05.2018.

Rohrscheidt A.M. (2008), *Turystyka kulturowa. Fenomen, potencjał, perspektywy*, GWSHM Milenium, Gniezno.

Ronikier A. (2008), *Gastronomia jako produkt turystyczny*, „Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie”, t. 7.

Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Pomorskim na lata 2004–2013 (2004), [online] www.pomorskie.eu/res/dtumwp/documents/akty_prawne/st_pl_v5.pdf, dostęp: 8.09.2014.

Strategia Rozwoju Województwa Opolskiego do 2020 r. (2012), [online] https://strateg.stat.gov.pl/strategie_pliki/opolskie_2012.pdf, dostęp: 20.05.2018.

Strategia Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025 (2016), [online] <https://bip.warmia.mazury.pl/409/strategia-rozwoju--turystyki-wojewodztwa-warminsko-mazurskiego-do-roku-2025.html>, dostęp: 11.05.2018.

Woszczyk A. (2012), *Produkty tradycyjne w Europejskiej Sieci Regionalnego Dziedzictwa Kulinarного* [w:] P. Dominik (red.), *Tradycyjne produkty kulinarne jako element turystycznej atrakcyjności Mazowsza*, Instytut Wiedzy i Umiejętności, Warszawa.

Strony WWW

<https://fundacjaekopotencjalpm.wordpress.com/edukacja-srodo-wiskowa>, dostęp: 10.09.2016.

<https://www.malopolska.pl>, dostęp: 20.05.2018.

wrotalubuskie.eu/PL/551/Lubuskie_Smaki/, dostęp: 25.05.2018.

Piotr Dominik | piotrdominik@autograf.pl

ORCID ID: 0000-0002-3392-7713

Szkoła Główna Turystyki i Rekreacji

Michał Koskowski

Spółeczna Akademia Nauk

Culinary Tourism in Regional and Local Development in Poland

Abstract

The paper sets out to analyse the role of culinary tourism in local and regional socio-economic development. It briefly reviews the origins and the growing popularity of culinary tourism in Europe, with particular emphasis on its creative and regenerative aspects in rural settings. Culinary tourism is presented as an opportunity for the redevelopment of the Polish countryside basing on a review of the existing culinary resources and selected cases of good practice. The paper concludes with a set of recommendations and suggestions for further improvements in this field in Poland.

Key words:

culinary tourism, local development

Introduction

Local and regional development can be considered in economic, cultural and social contexts. It can also be reinforced in a variety of ways by tourism development, which creates a range of opportunities for local and regional communities. Primarily, tourism brings employment opportunities and is a source of additional income.

Successful tourism development depends largely on the availability of authentic cultural and natural resources, and rural areas in particular offer favourable conditions for the development of culinary tourism. For the latter, culinary assets are crucial, accompanied by adequate promotion and distribution, as well as appropriate access, transport infrastructure, and possibly also accompanying historic and architectural attractions. Therefore, culinary tourism requires integration and coordination of a variety of elements in the form of culinary routes, clusters, local action groups and other joint initiatives that cater to the needs of the visitor. This article reviews selected aspects of such activity in order to explore the potential of tourism for local and regional development in Poland.

Culinary tourism

For many years, culinary tourism remained outside mainstream tourism activities in Poland. Alternatively referred to as gastronomic tourism, food tourism or cuisine/gourmet tourism, in essence it can be seen as a form of experiential tourism centred around the cuisine and culinary products of a specific country or a region. Such approach assumes that the culinary aspects of a destination are considered by visitors as an indisposable element of local identity, on par with local climate, landscape and hospitality [Hall & Sharples 2003; Everett & Aichinson 2008, UNWTO 2012, UNWTO 2017].

The World Food Travel Association (WFTA) defines culinary tourism as traveling in search of authentic and unique experiences based on eating or drinking [Wolf 2016, pp. 183–184]. In order to better understand the role that culinary tourism plays in the economy of tourism destinations it is worth highlighting that it is much less subject to seasonality than other forms of tourism [UNWTO 2017]. Case studies from Catalonia demonstrate that culinary tourists remain active also in the ‘shoulder’ months of May, June and September, when mass tourism subsides [Everett & Aichinson 2008]. Self-respecting restaurants tend to adjust their menu up to four times a year to match the availability of seasonal culinary ingredients, fresh and processed (smoked, pickled, marinated, dried etc.) [Gonera 2014]. What is more, provision of culinary experiences is largely independent of weather variations.

In Europe, culinary tourism has been developing for decades. Its prime example are culinary routes in France that link places of production of wine, champagne, cheese, beer, calvados, apples etc. Other countries feature similar attractions, too, such as Austria and its “cheese inns”, the Hungarian wine cellar routes, or the Croatian routes of truffle and chestnuts. Poland is a country relatively rich in culinary heritage, too – as the article explores further – however still largely waiting to be dis-

covered. The Old-Polish traditional manor cuisine or the culinary traditions of high-land sheep herders provide considerable resources for the development of competitive food-themed tourist routes, and various local foods and traditions provide a rich background for food-centred events and festivals.

Culinary tourism and creative economy

UNWTO [2017, p. 34] observes that “gastronomy adds value to the tourism experience as it highlights the identity and local culture” at tourist destinations. Under favourable conditions it can strengthen processes that lead to better protection and promotion of cultural heritage, which in turn becomes a valuable asset for the tourism industry. Subsequently, it can improve the appeal of rural destinations and reinforce tourism development. Rapid economic changes, however, require new tools and theories to describe and understand the emerging phenomena. One of them is the creative economy paradigm. It is characterised by an urge for new solutions and progress in all aspects of life. Creative economy deviates from traditional technological progress for the sake of innovation in other fields such as arts, music, architecture, broadcasting, education, or networked services. It is based on imagination, knowledge and freedom to act, which together form a distinctive environment for the development of the creative and cultural industries, that permeate and enrich many aspects of economic and social life [CISAC 2015].

Creative economy can be broken down into three components, described as 3T: Talent, Tolerance, and Technology [Florida 2000]. They are typically linked with urban life but can also be found in rural areas. Talent can be related to education and imagination, technology to broadly defined knowledge and sustainable development, and tolerance to a variety of forms of individual freedoms. Culinary tourism is a platform that connects talented artisans and tradesmen with new information technologies, it requires and promotes cultural diversity with regard to visitors and locals alike, and it offers tourists an opportunity to shape their experience by “creating rather than just consuming” [Richards 2002, p. 16]. Thus, subject to further research of this topic, it can be argued that adoption of the creative economy approach can possibly be a key to better understanding of the culinary tourism phenomenon.

Glocalisation

In the increasingly connected world it should be of little surprise that some regions, which are more effective at producing and processing information and knowledge,

benefit from the dynamics of globalisation better than others. As a result of the increasingly complicated relationship, paradoxically, some local and regional assets become increasingly important in the globalisation processes. Global enterprises still utilise and exploit local resources, and many executive decisions must take into consideration local conditions. In the context of culinary tourism, the combination of local traditions and foods with the global outreach and appeal of tourism is an example of an alliance that in many regions has strengthened, not weakened, the local markets [Richards 2002]. The situation, also known as “glocalisation” can be considered in three dimensions [Chądryński 2000, p. 33]:

- 1) as a paradox of globalisation, which typically brings benefits for few and exclusion for many,
- 2) as an example of inter-connectedness that makes local events relevant to wide audiences thanks to a network of global connections,
- 3) as an example of a field where modern socio-cultural processes are played out.

Typically, rural areas are not characterised by high levels of entrepreneurship. The low density of rural population makes it difficult for the consumer and job markets and other aspects of entrepreneurship to emerge. Neither the physical nor the human capital – the two main factors of production of goods and services – are likely to be available in sufficient quantities in rural communities. In effect, the development of non-farming functions of rural areas remains considerably hindered, which in turn affects rural wage levels, and other socio-economic variables. All of the above are reasons why the European Union champions its agricultural policy, whose aim is to encourage new economic functions and to stem the migration of rural population to cities, and the associated economic and social deprivation, amongst others [Sznajder & Przezbórska 2006, pp. 50–54].

However, it has been observed that the environmental and cultural resources located in rural areas present significant potential for the development of tourism with benefits for both the local and the regional population and economy [Hall & Sharples 2003]. Theoretical groundworks for this process have been laid out in the concept of the so called “multifunctional rural development”, which highlights the benefits that rural communities can gain from non-agricultural activities, such as agrotourism. The multifunctional rural development model assumes that various rural crafts and trades, as well as hospitality services, are more or less integrated with other, more traditional agricultural activities. However, the process requires certain structural transformation of some aspects of the pastoral lifestyle, such as the reticent rural entrepreneurship or the undervalued role of community leadership [Orłowski 2006, pp. 324–333]. The experience of other industrialised European societies suggests that effective development of rural areas in Poland along the abovementioned lines requires, amongst others:

- stable employment opportunities outside agriculture,
- competitive agricultural production,
- functional spacial planning and administrative units,
- environmental awareness and tight socio-cultural bonds within rural communities.

The so called “development strategy” becomes crucial for modern rural communities. Its success depends on both internal and external factors that determine the speed and direction of the rural transformation. The internal factors encompass socio-demographic characteristics of local population such as age, gender, professional competences, innovativeness, but also the size, structure and economic potential of local agricultural assets. The external factors include economic indicators such as the present and future demand for agricultural produce, current price levels, available credit, transport links and spedition options, as well as a number of environmental and legal aspects [Sikora & Wartecka 2009, pp. 212–223].

Generally speaking, rural and agricultural economic activity features a variety of forms, that can be divided into four main categories [Sikora & Jęczynek 2005, pp. 34–45]:

- cottage industry, that combines handicrafts, locally available resources and local tradition,
- rural small and medium enterprises such as small manufacturers and building depots, sawmills etc.,
- private, state- or community-owned food-manufacturing enterprises and co-operatives,
- services, primarily agritourism, that combine rural crafts, agricultural production and hospitality.

Role of culinary tourism in regional development

The current popularity and fashion for regional and traditional products make rural areas in Poland increasingly appealing as tourist destinations. However, culinary tourism development is also warranted by:

- on the supply side:
 - globalisation,
 - diversification of the tourism product,
 - existing complementary services,
 - hospitality services,
 - public tourism-related investment,
 - urban planning,
 - pricing of packaged trips;

- on the demand side:
 - continuously increasing popularity of tourism,
 - changing tourism motivations and behaviour,
 - growing importance of leisure,
 - increased demand for quality services,
 - diversification of ways to spend holidays,
 - demand for low-cost tourism opportunities,
 - growing affinity towards natural environment [Kowalczyk 2000, p. 251].

The above trends not only determine how tourists perceive Poland and its respective regions as tourism destinations, but also affect the overall image of the hospitality, catering, transport and other tourism services globally. Inasmuch as the broadly defined tourism sector is changing, tourists seek new forms of spending their holidays and leisure time. Exceptional and unique experiences are increasingly in demand, which creates opportunities for culinary tourism that is based on genuine and inventive attractions, rooted in tradition and local history. However, it has to be noted that the process of creating regional and traditional products in Poland remains slow. Just like any other new tourist brand, it requires:

- distinctive image,
- consumer recognition and marked demand,
- consumer respect and trust,
- gradual emotional attachment [Strzembicki 2009, p. 11].

It is paramount that consumers recognise the brand as desirable and start pursuing it, regardless whether it concerns an individual tourist product or a tourist region. Advertising and promotion can aid the branding process, but so can happy customers, who spread positive information about the given place or product as recommendations for their family and friends.

As already said, culinary tourism development in rural areas not only positively affects local entrepreneurship but also helps to preserve local traditions and assists sustainable cultural development [Plebańczyk 2013; UNWTO 2017]. For instance, it creates opportunities for the elderly, who are already unable to undertake physical farm labour but have distinctive knowledge of local culinary traditions which they can pass on to younger generations.

At the same time, healthy and active leisure has been increasingly fashionable in Western societies. The "slow" lifestyle, conscious consumerism and recognition of one's cultural identity have been a reaction to the increasing pace of life and the "fast food" global culture [Richards 2002; Hall 2012]. The rise of culinary tourism has been fueled in part by the intensification of mass food production and globalisation of food markets

that in effect led to the disappearance of a host of dishes, customs and recipes around the world. Only in Europe 75% of foods have disappeared throughout the 20th c, and in the US the same figure is estimated at around 90% [Wiśniewska 2012, pp. 161–176]. In response, the World Food Travel Association published a report about culinary tourism highlighting the following requirements for culinary tourism development:

- 1) Chefs and other professionals should seek to include more local ingredients and drinks in their recipes. It might not be as easy as it seems because of higher costs and lower availability of local foodstuffs, as well as their inconsistent quality.
- 2) The catering industry should provide the client with more detailed information about foods it offers, i.e. local brands, product origin etc. (so called menu messaging).
- 3) More and better communication tools and channels are necessary to facilitate exchange of information about assets and events between different tourism and hospitality sectors: drinks, catering, tourism services, hotel industry etc.
- 4) Better cooperation between various tourism industry sectors should be encouraged to promote synergy, e.g. a retail shop selling local souvenirs that joins activities with a small gastronomy outlet to offer cooking classes outside the peak times; a guest house that works together with a fruit farm to increase the distribution opportunities.
- 5) Chefs and other professionals need to have better insight into the role that they play in the entire system of culinary tourism [Wolf 2016, pp. 186–188].

Culinary tourism is composed of three variable elements: high quality foods, education and experience. The last component, the “experiential view” of tourism consumption, is of specific interest for a study of culinary tourism [Hall & Sharples 2003]. It can explain why a restaurant visit is cited as one of many experiences available to culinary tourists: they can also enjoy culinary workshops, competitions, interactive sightseeing, urban games, or even culinary photography or design classes. Culinary tourism is particularly attractive because it is at the same time multisensory, interactive and emotionally engaging, offers unlimited delight experiences, shared passion and feeling of belonging, but also ensures very personal memories. It is also a holistic phenomenon that combines landscape, food and culture of the tourist destination [Richards 2015].

Culinary tourists

People who participate in this form of tourism represent a variety of motivations, depending on their personal circumstances. In general, they can be divided into three

major groups: 1) tourists who travel mainly to enjoy the tastes that a given destination offers; 2) tourists who travel to learn new dishes, recipes and methods of cooking; 3) tourists who seek to learn the broader cultural, historic, and geographical context. C.M Hall i L. Sharples [Hall & Sharples 2003] distinguish four different categories of tourists, according to their position with regard to the local cuisine, gastronomy and culture:

- tourists determined to get to know the cuisine of the visited destination, including passionate tourists who favour culinary experiences above others and who are most willing and able to enjoy culinary attractions;
- tourists interested in local cuisine, including those who are prepared to experience destinations and their culture also through the culinary lens;
- tourists open for culinary experiences, who are less prepared and less emotionally engaged in culinary aspects of their travels, and for whom food remains of secondary importance;
- tourists disinterested in food, who openly declare that culinary aspects of visited destinations are not important for them.

Selected aspects of culinary tourism development in Poland – analysis

Foods prepared using traditional methods, without artificial additives, using old recipes passed down by generations are not only tasty and healthy, but are also an inherent element of cultural heritage [Polak 2009, p. 139]. As such, they attract certain groups of visitors, who look for new tastes, healthy food, close-to-nature relaxation, but also local cultural traditions. The more a given region cultivates its traditions, the more attractive it becomes for tourists.

In Poland, the tourism potential of regional and traditional foods remains very high. New products from Poland are regularly added to the European registry of foods with protected geographical indication of origin. The ever expanding offer means greater flexibility to cater to the tastes of growing numbers of visitors. However, surprisingly few Polish regions refer to regional cuisine in their promotional activities – including those areas that have relatively few other cultural attractions, and those who could indeed build their tourism sector development strategies around their distinctive culinary assets.

It needs to be noted that one inherent feature of traditional and regional foods is their specific quality, as well as a kind of reciprocity between producers and consumers. Traditional, work-intensive and site-specific manufacturing methods, rooted in local heritage, climate, soil and environmental conditions result in a product

bound by its “terroir”, that cannot be replicated elsewhere [Richards 2002; Brulotte & Di Giovine 2014]. Culinary visits, in turn, are most memorable and also offer the most favourable financial returns to businesses if they include the “taste of place” experience, i.e. foods are sold directly to the customer on site, or offered in local restaurants [Krajewski 2005; UNWTO 2017, p. 158].

Culinary routes are an increasingly popular way to build the tourist offer around culinary resources. Poland may not yet enjoy the popularity of the French Wine Route, the Trout and Fried Carp Route, or the Cheese and Chocolate Route (or similar routes in Austria or in Hungary), but it also offers examples of successful culinary routes. In the Lesser Poland region an oscypek route is emerging, and the Silesian voivodship boasts an established culinary route “Śląskie Smaki”, bringing together 23 restaurants, and initiated by the regional tourism organisation to promote and protect the Silesian culinary heritage. Other notable culinary routes in Poland include the Bean Valley of the Dunajec River, the vineyards of the Lubusz Land, the „Active Suwałki Land” (offering a range of agrotourism activities), or the Fruit Trail in Lesser Poland, linking over 150 fruit producers.

Culinary routes in Poland are seemingly superseded in popularity by culinary festivals. Those well-attended events offer opportunities to easily learn a host of new cuisines from their best side and to take home not only good memories, but also cook books, utensils, key ingredients and other specific, culinary souvenirs. Festivals take advantage from the fact that cooking has become trendy in recent years. They are a skilful combination of a networking event, a sales opportunity, and a regional branding and promotional activity.

One of the most established, food-related events in Poland is the Festival “Kulinarne Smaki Miast” (Cities’ Culinary Tastes), which already takes place in Warsaw, Krakow, and Gdańsk. In each city it is located in characteristic „green points”, offering the best spots for picnic and outdoor family fun, such as the Pole Mokotowskie in Warsaw. The Festival offers a diversity of foods, domestic and international, offered by producers, importers and restaurateurs, but also books, food samplings, spices, drinks, promotions and workshops. The city of Poznan hosts the „Festiwal Dobrego Smaku” (Festival of Good Taste), increasingly growing in popularity with locals and visitors alike, showcasing culinary traditions from throughout Poland. Culinary presentations by celebrity chefs and culinary TV personalities are followed by music and disco late into the night. Wine enthusiasts are also increasingly well catered for in Poland. In recent years, several vine-growing regions have emerged that offer wine routes and events, such as the September “Zielonogórskie Winobranie” (Zielona Góra Wine Harvest) [Hykawy-Zabłocki 2011].

Arguably, one of the best places to promote culinary specialties are dedicated gastronomic establishments. They offer near-endless opportunities to meet the needs of the customer basing on an imaginative combination of such elements as architecture and interior design, atmosphere (the “theatre of the table and around it”), personell attitude and dress, any additional services, and of course a unique menu [Richards 2015]. An outstanding example in Poland are Highlander inns, proudly offering traditional foods of the mountain regions in the south of the country. The Polish Highland cuisine, despite its rather humble, pastoral origins, has become a tourist brand in its own right, and the unique atmosphere and economic success of restaurants where it is offered remain an unmatched example for other regional cuisines.

The last but not least important places where tourists can sample or purchase traditional foods – or indeed take part in their making! – are agrotourism establishments. Agrotourism is argued to be the form of entrepreneurship that is best suited to the conditions and demands of country life. Visitors are not only served traditional foods as part of the catering offer, but often are also invited to become active observers of life on a farm, to assist in selected labours, and to build an individual connection with the land and the animals. Regional cuisine remains the essence of agrotourism, with its rituals and seasonality at the core of the tourist experience. However, this kind of tourism also offers additional opportunities to visitors and hosts alike. Apart from relatively inexpensive holidays and the chance to improve the farmer's income, agrotourism also facilitates an exchange of worldviews and establishes a long-term relationship between the countryside and the city. One notable effect of this process is the recent rise of the CSA (Community Supported Agriculture) philosophy, and a proliferation of culinary shared economy initiatives, such as box schemes and food cooperatives, in Polish cities. Moreover, agrotourism triggers direct private and public investments in infrastructure in rural areas [Sznajder & Przezbórska 2006, p. 20], and the presence of tourists prompts gradual development of other services that usually cater both to tourists and the local community, that no longer has to rely on the nearest city for a cash machine, a hairdresser, or a post office. In effect, money begins to circulate better in the local economy, boosting rural wellbeing and economic activity – at least in the tourist areas [Sznajder & Przezbórska 2006, pp. 94–95]. Thus, agrotourism fits in the global trend for economic localisation, that promotes local resilience and self-reliance in the face of global environmental and economic challenges of the 21st century.

The main platform used for promotion of culinary tourism in Poland is with no doubt the Internet. Culinary portals and specialised websites abound, administered by regional DMOs, by a host of NGOs, as well as by individual business owners. The

most visited culinary routes also have their own, dedicated web portals, such as the bialostockizlakkulinaryny.pl, or slaskiesmaki.pl. Secondary sources of tourist information include printed publications, leaflets, pamphlets, and travel guides [www.bialostockizlakkulinaryny.pl, 15.06.2017].

Summary

The recent remarkable success of culinary tourism worldwide can be linked with the growing need for experience, education and entertainment among travellers, that gradually replaces the traditional 3S (sea, sun and sand) model of holidays. Local foods are inseparable with local heritage and culture, which are becoming much sought-after elements of a modern holiday. Eating together and food preparation also have their own, universal appeal. It can be argued that the fashion for culinary experiences, already established in Western Europe, is also gradually taking root in Poland. Coupled with undiscovered new tastes, products and customs, the yet largely untapped capacity of the culinary tourism market in Poland offers considerable opportunities, both for domestic and international tourists.

References

Brulotte R., Di Giovine M. (eds.) (2014), *Edible Identities: Food as Cultural Heritage*, Ashgate, Farnham.

Chądyński J., Nowakowska Z., Przygodzki Z. (2000), *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa, p. 33.

CISAC (2015), *Cultural times. The first global map of cultural and creative industries*, EY, London.

Everett S., Aitchison C. (2008), *The Role of Food Tourism in Sustaining Regional Identity: A Case Study of Cornwall, South West England*, *Journal of Sustainable Tourism*, 16 (2), pp. 150–167.

Florida R. (2000), *Technology, Talent, And Tolerance* [online]. <https://www.creativeclass.com/rfcgdb/articles/14%20Technology%20Talent%20and%20Tolerance.pdf>, access: 25.11.2018.

Gonera H. (2014), *Program rozwoju i promocji turystyki gastronomicznej i szlaków kulinarnych*, Landbrand, POT, Warszawa.

Hall C.M. (2012), *The contradictions and paradoxes of slow food. Environmental change, sustainability and the conservation of taste* [in:] S. Fullagar, K. Markwell & E. Wilson (eds.), *Slow Tourism: Experiences and Mobilities*, Channel View, Bristol, pp. 53–68.

Hall C.M., Sharples L. (2003), *The consumption of experiences or the experiences of consumption? An introduction to the tourism of taste* [in:] *Food Tourism Around the World: Development, Management and Markets*, C.M Hall, L. Sharples, R. Mitchell, N. Macionis & B. Cambourne (eds.), Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 1–24.

Hykawy-Zabłocki P. (2011), *Jedźcie i jedzcie – festiwale kulinarne na świecie* [online], podroze.gazeta.pl/podroze, access: 29.09.2011.

Kowalczyk A. (2000), *Geografia turystyki*, PWN, Warszawa, p. 251.

Krajewski K. (2005), *Produkty regionalne jako szansa konkurencyjności polskich firm sektora żywnościowego na wspólnym rynku Unii Europejskiej*, *Roczniki Naukowe SERiA* tom 5, zeszyt 3, Warszawa-Poznań-Koszalin.

Orłowski D. (2006), *Żywność regionalna i jej wykorzystanie w kreowaniu turystyki na terenach wiejskich* [w:] *Rola turystyki w strategii i polityce rozwoju gospodarki regionalnej*, WSTiHwG, Gdańsk, pp. 324–333.

Plebańczyk K. (2013), *Turystyka kulinarna w kontekście zrównoważonego rozwoju w kulturze – perspektywy dla Polski*, „Turystyka Kulturowa”, no. 10.

Polak B. (2009), *Sieć gospodarstw agro i ekoturystycznych „Między Bugiem a Narwią”* [w:] E. Kmita-Dziasek (red.), *Marka wiejskiego produktu turystycznego. Inicjatywy i inspiracje*, Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie, Oddział w Krakowie, Kraków, p. 139.

Richards G. (2002), *Gastronomy: an essential ingredient in tourism production and consumption?* [in:] A-M. Hjalager & G. Richards (eds), *Tourism and Gastronomy*, Routledge, London, pp. 3–20.

Richards G. (2015), *Food experience as integrated destination marketing strategy, paper presented at the World Food Tourism Summit in Estoril, Portugal*, www.academia.edu/12107978/Food_experience_as_integrated_destination_mrketing_strategy [online], access: 10.04.2015.

Sikora J., Jęczyński A. (2005), *Czynniki wspierające i bariery ograniczające rozwój agroturystyki* [in:] *Uwarunkowania rozwoju turystyki związanej z obszarami wiejskimi*, B. Sawicki, J. Bergier (ed.), Wydawnictwo PWSZ w Białej Podlaskiej, Biała Podlaska, pp. 37–45.

Sikora J., Wartecka-Ważyńska A. (2009), *Turystyka jako pozarolnicza forma przedsiębiorczości na wsi w świetle badań empirycznych* [w:] A. Rapacz (ed.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Współpraca*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 50, pp. 212–223.

Strzembicki L. (2009), *Budowanie marki turystyki wiejskiej – podstawowe determinanty i kierunki działań* [w:] E. Kmita-Dziasek (red.), *Marka wiejskiego produktu turystycznego. Inicjatywy i inspiracje*, Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie, Oddział w Krakowie, Kraków, p. 11.

Sznajder M., Przezbórska L. (2006), *Agroturystyka*, PWE, Warszawa, pp. 94–95.

Wiśniewska M. (2012), *Żywność, życie i turystyka w stylu „slow”*, „Journal of Management and Finance”, 3(2), pp. 161–176.

Wolf E. (2016), *Raport dotyczący turystyki kulinarnej*, "Turystyka Kulturowa", nr 5, pp. 182–190.

UNWTO (2012), *Global Report on Food Tourism*, World Tourism Organisation, Madryt.

UNWTO (2017), *Second Global Report on Gastronomy Tourism*, World Tourism Organisation, Madryt.

www.bialostockislakkulinary.pl, access: 15.06.2017.

Cześć 1.2

Aktualne problemy marketingu

Agnieszka Izabela Baruk | agnieszka.baruk@poczta.onet.pl

NR ORCID: 0000-0003-2864-509X

Politechnika Łódzka, Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji

Anna Goliszek

NR ORCID: 0000-0002-1915-3846

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Wydział Agrobiotechnologii

Oczekiwania nabywców finalnych dotyczące relacji łączących ich z oferentami

Expectations of Final Purchasers Concerning the Relations Between Them and Offerors

Abstract

The article has the theoretical-empirical character. The main goal of this work is defining the meaning of relations between offerors and final purchasers and the role played by them in these relations. In the theoretical part the method of cognitive-critical analysis of literature is applied. It has allowed to identify the cognitive and research gap in the scope of analysing the final purchasers' expectations on mutual relations with offerors and expectations on offerors' activities aiming to build mentioned relations. On the base of the literature analysis two research hypotheses are formulated. In the empirical part the method of questionnaire survey is applied (to gather primary data) and methods of statistical analysis (to check the research hypotheses). The results of this analysis show that there are statistically significant dependences between expectations concerning time horizon of mutual relations and expectations concerning offerors' activities aiming to build these relations. There are also statistically significant dependences between the

first variable and the respondents' opinions on the way of treating the purchasers by offerors. The both hypotheses can't be rejected.

Key words:

final purchaser, expectations, relations, offeror

Wprowadzenie

Funkcjonowanie na współczesnym rynku konsumpcyjnym oparte jest na nawiązywaniu relacji z innymi podmiotami. Dotyczy to zarówno nabywców finalnych, jak i oferentów, w tym producentów, handlowców i usługodawców. Relacje te mogą mieć różny horyzont czasowy, różną siłę oraz cechować się zróżnicowanym ładunkiem emocjonalnym. Ponadto mogą wiązać się z różnymi obszarami aktywności nabywców. Specyfika wzajemnych relacji w dużym stopniu wynika bowiem z odgrywanej przez nich roli rynkowej.

Jeśli nabywca odgrywa rolę tradycyjnego odbiorcy, którego aktywność rynkowa polega przede wszystkim na podejmowaniu zachowań zakupowych, wówczas z reguły relacje łączące go z oferentem mają charakter krótkookresowy, cechują się relatywnie mniejszą siłą, a ich ładunek emocjonalny jest stosunkowo słaby. Nawet, gdy udaje się w nim wzbudzić lojalność wobec konkretnego oferenta lub jego marki, nie przyczynia się to do wyraźnego zacieśnienia więzi emocjonalnych między nimi. Nie zmienia się wtedy także obszar aktywności nabywcy, który nadal ogranicza się głównie do zachowań zakupowych. Są one jedynie mniej lub bardziej regularnie ponawiane. Mogą im ewentualnie towarzyszyć zachowania komunikacyjne, ale ich zakres jest zdecydowanie mniejszy niż w przypadku odgrywania przez nabywcę roli aktywnego uczestnika rynku. Warto także dodać, że występowanie w roli tradycyjnego nabywcy wiąże się przede wszystkim z wchodzeniem w relacje z oferentami, co wynika ze specyfiki zachowań dominujących w ogólnej aktywności rynkowej odbiorcy, jakimi są zachowania zakupowe.

Z kolei odgrywanie przez nabywcę roli aktywnego uczestnika współczesnego rynku konsumpcyjnego wiąże się ze zdecydowanie większym poziomem jego zaangażowania, które nie ogranicza się wyłącznie do zachowań zakupowych, ale obejmuje także zachowania pozazakupowe. Warto dodać, że nie stanowią one jedynie dopełnienia w stosunku do zachowań zakupowych, lecz są równorzędnym, a nawet dominującym obszarem aktywności.

Zmiana paradygmatu z kreowania wartości na paradygmat ich współkreowania prowadzi do zasadniczej zmiany wzajemnych relacji [Choi, Burnes 2013, ss. 35–53]. Podejmowanie przez nabywców zachowań kreatywnych wymaga znacznie większych nakładów czasu, wysiłku itd., co wynika z ich specyfiki. Relacje łączące aktywnego nabywcę z oferentem lub z innym nabywcą stają się tym samym relatywnie dłuższe i silniejsze, niejednokrotnie opierając się na bazie emocjonalnej. Są one określane mianem relacji współpracy (*collaborative relationships*) [Buehler, Maas 2016]. Stanowią podstawę odgrywania przez aktywnego nabywcę roli marketingowego partnera dla oferenta.

Podstawowym celem artykułu jest zatem określenie znaczenia relacji między nabywcami i oferentami oraz roli, jaką odgrywają w tych relacjach nabywcy. W procesie jego realizacji do przygotowania teoretycznej części artykułu zastosowano metodę analizy poznawczo-krytycznej literatury przedmiotu, zaś do przygotowania części empirycznej wykorzystano metodę badania ankietowego (do zebrania danych pierwotnych) oraz metody analizy statystycznej (do opracowania zebranych danych i wnioskowania statystycznego).

Przegląd literatury

Relacje między współczesnymi oferentami i nabywcami mogą mieć bardzo zróżnicowany charakter, jeśli chodzi o czas ich trwania, siłę i specyfikę. Z jednej strony można przyjąć, że decyduje o tym zakres zaangażowania nabywcy w aktywność marketingową. Z drugiej zaś strony wydaje się, że charakter wzajemnych relacji wpływa na stopień wspomnianej aktywności. Relacje między nabywcami i oferentami mogą być doraźne i powierzchowne (dotyczy to zwłaszcza relacji krótkookresowych) lub silne i pogłębione dzięki świadomości osiągnięcia dzięki ich umacnianiu obustronnych korzyści. Podobnie jak w odniesieniu do innych aspektów funkcjonowania rynku, również wobec nich nabywcy mają określone oczekiwania, które determinowane są przez czynniki wewnętrzne (w tym osobowościowe) oraz czynniki zewnętrzne (w tym społeczne czy marketingowe). Co więcej, nabywcy stają się coraz bardziej wymagającymi uczestnikami rynku [Felix 2015, ss. 41–52], nie tylko w stosunku do kierowanych do nich produktów, ale także w stosunku do układu relacyjnego, w jakim chcieliby uczestniczyć.

Jak już wspomniano we wprowadzeniu, biorąc pod uwagę zakres aktywności rynkowej nabywców można ich zaliczyć do jednej z dwóch grup: tradycyjnych (biernych) lub aktywnych nabywców. Odgrywanie roli aktywnego nabywcy polega na przejawianiu zarówno zachowań zakupowych, jak i zachowań pozazakupowych.

Należą do nich przede wszystkim zachowania komunikacyjne i kreatywne, w tym wspólne tworzenie produktów [Martinez-Canas, Ruiz-Palomino, Linuesa-Langreo, Blazquez-Resino 2016, ss. 1–17]. Co prawda, zachowania komunikacyjne mogą być podejmowane przez tradycyjnych nabywców, ale stanowią wówczas jedynie dopełnienie zachowań zakupowych. Odróżnia je to od zachowań komunikacyjnych podejmowanych przez aktywnych nabywców, którzy w świadomy sposób wykazują aktywność komunikacyjną o znacznie szerszym zakresie, uczestnicząc w procesie komunikowania się marketingowego zarówno z oferentami, jak i innymi nabywcami. Ponadto, zachowania komunikacyjne towarzyszą zachowaniom kreatywnym, które w przypadku tradycyjnych nabywców w ogóle nie są podejmowane. Zachowania komunikacyjne mogą być bowiem podejmowane niejako odrębnie lub mogą stanowić uzupełnienie zachowań zakupowych. Trudno sobie natomiast wyobrazić przejawianie zachowań kreatywnych bez komunikowania się nabywców z innymi uczestnikami rynku, w tym zwłaszcza z oferentami, z którymi nabywcy dzielą się swoją wiedzą [Su, Cherb, Shab 2006, ss. 784–795], zdolnościami, doświadczeniami itp.

Efektem zachowań kreatywnych są określone wartości tworzone w ramach współdziałania marketingowego, lepiej spełniające rosnące oczekiwania współczesnych nabywców, przynoszące tym samym korzyści także oferentom [Agrawal, Rahman 2015, ss. 144–160]. Wspólne kreowanie takich wartości wymaga nawiązywania relacji o relatywnie dłuższym horyzoncie czasu, przy czym ich siła i ładunek emocjonalny niejednokrotnie są znacznie większe niż w przypadku relacji występujących między tradycyjnym nabywcą i oferentem. Relacje takie są bowiem oparte na dążeniu do zaspokajania różnorodnych potrzeb, w tym potrzeb samorealizacji, których spełnienie nie byłoby możliwe wyłącznie poprzez nabycie określonego produktu stworzonego przez oferenta bez udziału nabywcy.

Mając świadomość autentycznego przyczyniania się do wykreowania określonego elementu oferty marketingowej, aktywny nabywca niejednokrotnie coraz bardziej angażuje się we wspólne działania marketingowe. Prowadzi to do zacieśniania wzajemnych relacji, które praktycznie zawsze cechują się znacznym ładunkiem emocjonalnym, podczas gdy relacje łączące tradycyjnego nabywcę z oferentem mogą opierać się wyłącznie na kwestiach materialnych, cechując się zerowym ładunkiem emocjonalnym. Należy także podkreślić, że z reguły emocje stanowią bazę relacji łączących aktywnych nabywców z innymi nabywcami, z którymi wspólnie się komunikują oraz ewentualnie kreują różne wartości marketingowe, w tym chociażby wizerunek konkretnego oferenta czy jego oferty. Współdziałanie takie może wręcz prowadzić do powstania społeczności nabywców. Co prawda, w literaturze przedmiotu najczęściej pisze się o takich społecznościach w odniesieniu do zbiorowości nabywców podejmujących wspólne przedsięwzięcia w Internecie [Ha, Yun

2014, ss. 45–62], ale oczywiście mogą one powstawać także poza nim. Nie można zapominać, że uczestniczenie nabywców w procesie kreowania wartości marketingowych, nawet jeśli nie bierze w nim bezpośrednio udziału oferent, przynosi efekty, które są przez niego wyraźnie odczuwalne.

Możliwość wywierania przez aktywnych nabywców tak istotnego wpływu na funkcjonowanie współczesnego rynku powoduje, że stają się oni wręcz kluczowymi partnerami dla oferentów. Dostrzeżenie rosnącego znaczenia nabywców leży u podstaw wielu współczesnych koncepcji zarządzania, wśród których można wymienić m.in. zarządzanie relacjami z klientem, zarządzanie doświadczeniami klienta, marketing relacji czy też marketing doświadczeń. Warto jednak zwrócić uwagę, że w koncepcjach tych próba zredefiniowania roli przypisywanej nabywcy odnosi się przede wszystkim do silniejszego eksponowania konieczności lepszego poznawania oczekiwań nabywców wobec produktów, a w konsekwencji lepszego spełniania tych oczekiwań. Wiąże się tym samym ze stosowaniem tradycyjnego podejścia marketingowego, którego podstawą jest rozgraniczenie zakresu i obszaru aktywności nabywcy i oferenta odpowiednio do kupowania i do tworzenia oferty. W założeniach wymienionych koncepcji nie uwzględnia się jednak możliwości przenikania się domen tradycyjnie przypisywanych obu grupom podmiotów, zakładającego konieczność zmiany perspektywy prowadzenia działalności także przez oferentów [Baldwin, Hippel 2011, ss. 1399–1417]. Wydaje się, że dopiero przyjęcie założenia o braku ich rozłączności może stanowić fundament zaistnienia autentycznego partnerstwa między nabywcami i oferentami jako podmiotami połączonymi silnymi długookresowymi relacjami o silnym ładunku emocjonalnym. Nasuwa się pytanie, czy nabywcy i oferenci są gotowi na to, aby stać się autentycznymi partnerami marketingowymi?

Prezentowane w literaturze przedmiotu badania dotyczą raczej determinant lojalności behawioralnej, przejawiającej się dokonywaniem ponownych zakupów, czyli odnoszą się do faktycznych zachowań podejmowanych przez tradycyjnych nabywców lub intencji tych zachowań. Przykładowo, F. Furaiji, M. Łatuszyńska i A. Wawrzyniak [2012, ss. 76–86] analizowały czynniki determinujące dokonywanie zakupów na rynku produktów elektrycznych, stwierdzając, że istotne znaczenie mają wśród nich czynniki marketingowe. Z kolei M. Ghanbari, M. Yasemi i E. Abasi [2017, ss. 116–121] stwierdzili, że pozytywny wpływ na intencje zakupu mają zwłaszcza aspekty funkcjonalne, emocjonalne i społeczne. Nie badali jednak determinant relacji łączących nabywców z oferentami, a tym bardziej oczekiwań związanych z ich horyzontem czasowym czy oczekiwań dotyczących działań, jakie oferenci powinni podejmować w celu ich budowania. Intencje zakupowe były także analizowane m. in. przez V. Morwitz [2014, ss. 181–230]. W badaniach tych jednak również nie uwzględniono pozaz-

akupowej aktywności nabywców, a w odniesieniu do oferentów zwracano jedynie uwagę na istotną rolę identyfikowania determinant intencji zakupu, pomijając aspekty związane z budowaniem długookresowych partnerskich relacji z nabywcami jako współtwórcami oferty marketingowej. Nawet badacze zajmujący się zachowaniami w Internecie skupiają swoją uwagę na aktywności zakupowej – M. Brown, N. Pope i K. Voges [2003, ss. 1666–1684]; J.U. Islam, Z. Rahman i L. D. Hollebeek [2017, ss. 510–528] czy M. Moslehpour, V.K. Pham, W.-K. Wong i I. Bilgiçli [2018, ss. 234–250], chociaż to właśnie Internet niesłusznie utożsamiany jest z jedynym środowiskiem, w którym nabywcy mogą współtworzyć ofertę marketingową z innymi podmiotami, w tym z oferentami. Nie bada się zaś raczej relacyjnego kontekstu zachowań pozazakupowych.

Można zatem mówić o występowaniu wyraźnej luki wiedzy i luki badawczej. Dążenie do ich wypełnienia stało się podstawą przygotowania niniejszego artykułu. Nasuwa się pytanie, jakie są oczekiwania nabywców odnośnie przyszłych relacji z oferentami? Znalezienie odpowiedzi na tak sformułowane pytanie było głównym problemem badawczym. W procesie jego rozwiązywania dążono do osiągnięcia następujących celów badawczych:

- 1) zidentyfikowania oczekiwań badanych dotyczących czasu trwania relacji z oferentami;
- 2) określenia oczekiwań badanych dotyczących działań, jakie powinni podejmować oferenci w stosunku do nabywców;
- 3) określenia zależności między oczekiwaną długością trwania relacji z oferentami a działaniami, jakich oczekują od oferentów badani;
- 4) zidentyfikowania opinii badanych na temat roli przypisywanej im przez oferentów;
- 5) określenia zależności między oczekiwaną długością trwania relacji z oferentami a opiniami badanych na temat roli przypisywanej im przez oferentów.

Realizacja wymienionych dążeń miała umożliwić sprawdzenie 2 hipotez badawczych:

H1 – istnieje zależność między oczekiwaniami respondentów dotyczącymi długości relacji z oferentami a oczekiwaniami dotyczącymi aktywizowania przez nich nabywców;

H2 – istnieje zależność między oczekiwaniami respondentów dotyczącymi długości relacji z oferentami a opiniami na temat przypisywania nabywcom przez oferentów roli partnera.

Metodyka badań empirycznych

Dążąc do osiągnięcia sformułowanych celów i sprawdzenia hipotez badawczych, przeprowadzono badania pierwotne, posługując się metodą badania ankietowego. Objęto nim przedstawicieli nabywców finalnych z terenu całej Polski w wieku co najmniej 15 lat. Badanie miało charakter bezpośredni (*face-to-face*), co pozwoliło na uzyskanie bardzo wysokiego wskaźnika zwrotów poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ankiety, których liczba wynosiła 742. Zostały one wykorzystane w dalszych etapach procesu badawczego, polegających na zastosowaniu metod analizy statystycznej. Dobór próby miał charakter nielosowy. W badanej populacji było 58,6% kobiet. 56,3% ogółu badanych miało co najmniej 25 lat, pozostali byli w wieku 15–24 lata.

W trakcie analizy zebranych danych pierwotnych zastosowano metodę analizy wartości średnich ocen i metody testowania statystycznego, w tym test chi-kwadrat Pearsona do określenia, czy między analizowanymi zmiennymi występują zależności i współczynnik kontyngencji C-Pearsona do określenia siły związków między zmiennymi. Analizy statystycznej danych pierwotnych dokonano za pomocą pakietu IBM SPSS Statistics Ver. 22.

Wyniki badań empirycznych

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że największa część respondentów preferowała średniookresowe relacje łączące ich z oferentami na czas trwania ochrony nabywcy w postaci gwarancji lub rękojmi (tabela 1). Co prawda w przypadku gwarancji, która dotyczy przede wszystkim produktów trwałego użytku, okres ten może być różny, zależnie od warunków określonych przez oferenta, jednak w przypadku rękojmi jest on ustalony w przepisach prawnych i obecnie w Polsce w odniesieniu do większości produktów wynosi 2 lata. Jest to zatem okres, w którym w praktyce można nie tylko nawiązać określoną relację, ale można ją także zacieśnić, kształtując w sposób korzystny dla obu stron wymiany. W efekcie relacja taka może nawet przekształcić się w więź długookresową. Długiego horyzontu czasu w przypadku relacji z oferentami oczekiwał bowiem co trzeci ankietowany. Warto zauważyć, że na potrzeby badania relacja długookresowa była zdefiniowana jako więź dotycząca całego czasu użytkowania produktów danego oferenta. Chodzi zatem o niejednokrotnie wieloletni okres, gdyż użytkowanie określonego wyrobu z grupy produktów trwałego użytku może trwać wiele lat, podobnie jak użytkowanie kolejnych produktów danego oferenta, jeśli nabywca wykazuje wobec niego i jego oferty lojalność zakupową. Można tym samym stwierdzić, że łącznie prawie

$\frac{3}{4}$ ogółu badanych chciałoby stać się uczestnikami co najmniej średniookresowych relacji z oferentami.

Pozostałe osoby wybrałyby możliwość przeciwną, czyli uczestniczenie w relacjach krótkookresowych, obejmujących tylko jedną transakcję wymienną. Z pewnością taki czasowy horyzont relacji nie pozwala na ich utrwalanie i budowanie na ich fundamencie współdziałania marketingowego. Można tym samym przyjąć, że zwolennicy jednorazowych relacji z oferentami nie należą do ich potencjalnych partnerów marketingowych, którzy spontanicznie chcieliby odgrywać tę rolę. Dlatego, zwłaszcza w stosunku do nich, oferenci powinni podejmować działania mające na celu zmianę zachowawczych postaw.

Tabela 1. Oczekiwania respondentów dotyczące czasu trwania relacji z oferentami

Oczekiwana długość relacji	Wskazania w %
krótkookresowe, dotyczące jednej konkretnej transakcji	26,7
średniookresowe, obejmujące okres trwania gwarancji/rękojmi	40,3
długookresowe, obejmujące cały czas trwania umowy czy czas użytkowania produktów danego oferenta	33,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Podczas badań podjęto także próbę zidentyfikowania oczekiwań respondentów dotyczących działań, które służyłyby budowaniu przez oferentów dobrych, trwałych, a przede wszystkim obustronnie korzystnych relacji. Ankietowani mieli określić swoje oczekiwania w odniesieniu do pięciu przedstawionych im działań, posługując się skalą Likerta, w której 5 oznaczało zdecydowanie tak, 4 – raczej tak, 3 – ani tak, ani nie, 2 – raczej nie, natomiast 1 – zdecydowanie nie. Okazuje się, że każde z analizowanych działań uzyskało ocenę średnią o wartości przekraczającej 4,0, zaś w przypadku aż czterech z nich wartość ta wynosiła co najmniej 4,5 (tabela 2). Działaniem, które uzyskało ocenę średnią o największej wartości, było „zabieganie o wzbudzenie zadowolenia nabywcy”. Było to działanie, którego zdecydowanie oczekiwało aż 90% osób, podczas gdy pozostałe działania wymieniane były jako zdecydowanie oczekiwane przez relatywnie mniejszą część badanych, nieprzekraczającą 70%. Było to także działanie, którego zdecydowanie nie oczekiwała najmniejsza część (tylko 0,3%) osób.

Warto jednak podkreślić, że każde z pozostałych czterech działań jako zdecydowanie oczekiwane wskazało co najmniej 60% osób. Biorąc także pod uwagę fakt, że oczekiwania dotyczące każdego z nich w mniej kategoryczny sposób potwierdził przynajmniej co piąty badany, można stwierdzić, iż w sumie potrzebę ich podjęmo-

wania przez oferentów wskazało od 85,3% (w przypadku "kształtowania etnocentrycznych postaw") do 91,9% osób (w przypadku "wywoływania aktywności nabywców"). Ponadto w odniesieniu do żadnego z działań potrzebie ich stosowania nie zaprzeczyło w sumie więcej niż 6% respondentów.

Tabela 2. Oczekiwania respondentów dotyczące działań, jakie ich zdaniem powinni podejmować oferenci w celu budowania relacji z nabywcami

Oczekiwane działanie	Wskazania w %					Ocena średnia	Miejscie
	5	4	3	2	1		
Zabieganie przez oferenta o wzbudzenie zadowolenia nabywców	90,0	7,8	0,9	0,9	0,3	4,9	1
Wzbudzanie i rozwijanie przez oferenta aktywności nabywców w dostosowywaniu produktu do ich potrzeb	69,1	22,8	5,7	1,8	0,7	4,6	2
Kształtowanie przez oferenta etnocentrycznych postaw nabywców (kupowanie polskich produktów)	60,5	24,8	9,2	4,2	1,3	4,4	4
Wprowadzanie przez oferenta innowacji (w tym nowych produktów, nowych form komunikowania się z rynkiem itp.)	66,3	24,0	6,3	2,2	1,2	4,5	3
Dbanie przez oferenta o interesy swoich pracowników	67,7	20,4	6,1	3,9	2,0	4,5	3

gdzie: 5 oznacza zdecydowanie tak, 4 – raczej tak, 3 – ani tak, ani nie, 2 – raczej nie, 1 – zdecydowanie nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Należy także dodać, że ankietowani oczekiwali od oferentów podejmowania działań nie tylko ukierunkowanych na nabywców zewnętrznych. Ich oczekiwania odnosiły się także do pracowników, dostrzegano znaczenie dbania o nich w budowaniu relacji z nabywcami zewnętrznymi. Oczekiwania badanych nie ograniczały się zatem do spełniania własnych potrzeb i odczuwania dzięki temu zadowolenia, ale uwzględniały także inne podmioty i inne formy aktywności niż zachowania zakupowe, w tym udział w dostosowywaniu produktów do potrzeb nabywców czy wspieranie rodzimych oferentów.

Można zadać pytanie, czy zidentyfikowane oczekiwania ankietowanych dotyczące długości relacji z oferentami i oczekiwania, odnoszące się do działań, jakie

powinni podejmować oferenci w celu budowania tych relacji, pozostają w związku statystycznie istotnym? Jak wynika z tabeli 3, dla każdego typu relacji ze względu na ich długość zdecydowanie przeważały oczekiwania dotyczące konieczności podejmowania analizowanych działań. W sumie wskazywało ją co najmniej 80% osób, przy czym dla każdego działania odsetek respondentów wyrażających taką opinię był największy dla relacji długookresowych, wynosząc od 89,0% (w przypadku "kształtowania postaw etnocentrycznych"), aż do 99,6% (w przypadku "zabiegania o zadowolenie nabywców").

Tabela 3. Zależności między oczekiwaniami respondentów dotyczącymi długości relacji z oferentami a oczekiwaniami dotyczącymi działań podejmowanych przez oferentów w celu budowania relacji z nabywcami

Oczekiwanie działanie w %		Oczekiwana długość relacji w %				test chi-kw. Pearsona	df	C-Pearsona	poziom istot. p
		krótkookresowe	średniookresowe	długookresowe	ogółem				
Zabieganie o zadowolenie nabywców	nie	2,0	1,3	0,4	1,2	12,929	4	0,131	0,120
	ani tak, ani nie	0,0	2,3	0,0	0,9				
	tak	98,0	96,3	99,6	97,8				
Wzbudzanie aktywności nabywców	nie	4,0	1,7	2,0	2,4	11,457	4	0,123	0,022
	ani tak, ani nie	3,5	8,7	3,7	5,7				
	tak	92,4	89,6	94,3	91,9				
Kształtowanie etnocentrycznych postaw nabywców	nie	4,5	6,4	5,3	5,5	6,859	4	0,096	0,144
	ani tak, ani nie	9,6	11,7	5,7	9,2				
	tak	85,9	81,9	89,0	85,3				
Wprowadzanie innowacji	nie	4,0	4,3	1,6	3,4	10,028	4	0,115	0,040
	ani tak, ani nie	7,1	8,4	3,3	6,3				
	tak	88,9	87,3	95,1	90,3				

Dbanie o pracowników	nie	5,1	7,0	5,3	5,9	7,714	4	0,101	0,103
	ani tak, ani nie	9,1	6,4	3,3	6,1				
	tak	85,9	86,6	91,4	88,0				

gdzie: C-Pearsona – współczynnik kontyngencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Jednak wyniki analizy statystycznej wskazują, że w przypadku trzech analizowanych działań, w tym w odniesieniu do obu wymienionych oraz w odniesieniu do „dbałości o pracowników” nie występuje zależność statystycznie istotna między oczekiwaniem dotyczącym danego działania a oczekiwaną długością trwania relacji. Dla każdego z nich wartość p jest bowiem większa od przyjętego poziomu istotności 0,05. Zależność statystycznie istotna istnieje natomiast w pozostałych dwóch przypadkach, czyli między oczekiwaniami dotyczącymi wzbudzania aktywności nabywców i długością trwania relacji z oferentem oraz między wprowadzaniem innowacji przez oferenta i długością trwania takiej relacji. W pierwszym z nich jest ona nieco silniejsza, na co wskazuje większa wartość współczynnika kontyngencji C-Pearsona, wynosząca 0,123. Uwzględniając wartości tego współczynnika, należy jednak stwierdzić, że w obu przypadkach siła związku między badanymi cechami jest mała. Nie można jednak odrzucić hipotezy H1.

Skoro 1/3 ankietowanych chciałaby uczestniczyć w długookresowych relacjach z oferentami, oczekując m.in. aktywizowania przez nich nabywców, można zastanowić się, jakie były odczucia respondentów odnośnie ich traktowania przez oferentów. Prawdziwe partnerstwo marketingowe można bowiem budować raczej w ramach relacji długookresowych, gdyż sprzyjają one lepszemu poznaniu się i zacieśnianiu współpracy. Respondenci mieli określić sposób ich traktowania, oceniając sześć wariantów, wśród których trzy miały wydźwięk pozytywny, a pozostałe negatywny. W tym celu mieli dokonać oceny każdego z nich, posługując się skalą Likerta, gdzie 5 oznaczało zdecydowanie tak, 4 – raczej tak, 3 – ani tak, ani nie, 2 – raczej nie, zaś 1 – zdecydowanie nie.

Jak wynika z tabeli 4, każdą z trzech form wskazujących na pozytywny stosunek oferentów do nabywców łącznie potwierdziła ponad połowa ankietowanych. Jednak z opinią, iż oferenci widzą w nabywcach partnerów zgodziła się w sumie relatywnie mniejsza część badanych niż w przypadku obu pozostałych form świadczących o pozytywnym stosunku oferentów do nabywców. Łącznie ponad 50% osób potwierdziło jednakże fakt wykorzystywania nabywców przez oferentów, co z pewnością sta-

nowi zaprzeczenie możliwości zbudowania partnerskich relacji. Co prawda, odsetek ten był mniejszy niż w przypadku każdego z trzech wcześniej wspomnianych sposobów traktowania, ale jest to wynik budzący duży niepokój. Ponadto, dwa pozostałe sposoby traktowania nabywców, mające bardzo negatywny wydźwięk, potwierdził co piąty badany, w tym po 10% osób zdecydowanie wskazało ich występowanie. Być może dlatego 1/5 badanych nie oczekiwała dłuższych i głębszych relacji z oferentami, zadowolając się kontaktami w ramach konkretnej transakcji.

Tabela 4. Opinie respondentów na temat sposobu traktowania nabywców przez oferentów

Sposób traktowania	Wskazania w %					Ocena średnia	Miejsce
	5	4	3	2	1		
Cenią mnie jak partnera biznesowego	36,9	18,7	19,9	17,0	7,4	3,6	3
Słuchają mnie, aby lepiej dostosować ofertę do moich potrzeb	43,3	31,5	10,5	12,4	2,3	4,0	1
Słuchają mnie, aby mnie poznać i wykorzystać (manipulować)	24,1	26,5	18,5	20,2	10,6	3,3	4
Akceptują mnie z konieczności, gdyż jest to ich praca	34,9	35,8	17,9	7,1	4,2	3,9	2
Lekceważą mnie i moje potrzeby	10,4	12,0	18,1	30,2	29,4	2,4	5
Traktują mnie jak niechcianego natręta	9,2	9,0	14,8	23,7	43,3	2,2	6

gdzie: 5 oznacza zdecydowanie tak, 4 – raczej tak, 3 – ani tak, ani nie, 2 – raczej nie, 1 – zdecydowanie nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Jak wynika z tabeli 5, wyraźnie większy odsetek osób wolałby nawiązać relacje długookresowe w przypadku każdego z analizowanych sposobów traktowania nabywców przez oferentów o wydźwięku pozytywnym, podczas gdy w przypadku każdego ze sposobów traktowania nabywców przedmiotowo znacznie większa część badanych preferowała udział w relacjach krótkookresowych, dotyczących tylko jednej transakcji. Można więc przypuszczać, że nie jest to przypadkowa zbieżność. Nasuwa się tym samym pytanie, czy istnieje statystycznie istotny związek między oczekiwaną długością trwania relacji z oferentami a postrzeganym sposobem traktowania przez nich nabywców.

Tabela 5. Zależności między oczekiwaniami respondentów dotyczącymi długości relacji z oferentami a opiniami na temat sposobu traktowania nabywców przez oferentów

Oczekiwane działanie w %		Oczekiwana długość relacji w %				test chi-kw. Pearsona	df	C-Pearsona	poziom istot. p
		krótko-okresowe	średnio-okresowe	długo-okresowe	ogółem				
Cenią mniej jak partnera biznesowego	nie	27,8	26,8	18,8	24,4	12,977	4	0,131	0,011
	ani tak, ani nie	20,7	22,4	16,3	19,9				
	tak	51,5	50,8	64,9	55,7				
Słuchają mnie, aby lepiej dostosować ofertę do moich potrzeb	nie	16,2	15,1	13,1	14,7	14,629	4	0,139	0,006
	ani tak, ani nie	14,1	12,7	4,9	10,5				
	tak	69,7	72,2	82,0	74,8				
Słuchają mnie, aby mnie poznać i wykorzystać (manipulować)	nie	30,3	26,4	36,7	30,9	7,561	4	0,100	0,109
	ani tak, ani nie	17,2	21,1	16,3	18,5				
	tak	52,5	52,5	46,9	50,7				
Akceptują mnie z konieczności, gdyż jest to ich praca	nie	11,1	10,4	12,7	11,3	6,468	4	0,093	0,167
	ani tak, ani nie	17,7	21,7	13,5	17,5				
	tak	71,2	67,9	73,9	70,8				
Lekceważą mnie i moje potrzeby	nie	55,6	55,9	67,3	59,6	17,362	4	0,151	0,002
	ani tak, ani nie	14,6	22,7	15,1	18,1				
	tak	29,8	21,4	17,6	22,4				
Traktują mnie jak niechcianego natręta	nie	59,1	64,9	75,9	67,0	18,215	4	0,155	0,001
	ani tak, ani nie	15,7	17,7	10,6	14,8				
	tak	25,3	17,4	13,5	18,2				

gdzie: C-Pearsona – współczynnik kontyngencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Okazuje się, że zależność statystycznie istotna występuje między oczekiwaną długością relacji a aż czterema z sześciu analizowanych sposobów traktowania nabywców przez oferentów (tabela 5). Chodzi tutaj o dwa sposoby odzwierciedlające pozytywny stosunek oferentów do nabywców oraz o dwa sposoby mające całkowicie przeciwny wydźwięk. W każdym z tych przypadków siła związku jest mała,

o czym świadczy wartość współczynnika kontyngencji C-Pearsona, nieprzekraczająca granicy 0,2. Warto jednak zwrócić uwagę, że jego wartość jest relatywnie większa w przypadku obu sposobów traktowania obrazujących przedmiotowe podejście do nabywców, niż dla każdego z dwóch sposobów traktowania wskazującego na przedmiotowe podejście oferentów do odbiorców. Jedną z tych zmiennych jest "cenienie jak partnerów biznesowych". Tym samym nie można odrzucić hipotezy H2.

Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych rozważań można stwierdzić, że zaledwie ¼ respondentów oczekiwała uczestniczenia w krótkookresowych relacjach z oferentami. Pozostałe osoby chciałyby, aby relacje te obejmowały co najmniej okres trwania gwarancji lub rękojmi na zakupiony produkt. Ankietowani mieli także skonkretyzowane oczekiwania dotyczące działań, jakie ich zdaniem powinny być podejmowane przez oferentów w celu budowania dobrych relacji z nabywcami. Oczekiwali od oferentów nie tylko zabiegania o zadowolenie nabywców, ale m.in. aktywizowania odbiorców. Jak wykazały badania, między oczekiwaniami dotyczącymi działań oferentów w tym zakresie a oczekiwaniami odnoszącymi się do horyzontu czasowego wzajemnych relacji istnieje zależność statystycznie istotna. Nie ma zatem podstaw do odrzucenia hipotezy H1.

Co prawda, według większości badanych oferenci traktowali ich jak partnerów, jednak co piąta osoba miała poczucie odnoszenia się do niej przez oferentów z lekceważeniem i traktowania jak natręta. Między opiniami ankietowanych na temat sposobu traktowania nabywców przez oferentów oraz oczekiwaniami dotyczącymi długości relacji także zidentyfikowano występowanie zależności statystycznie istotnych. Relatywnie najsilniejsze istnieją w przypadku dwóch wspomnianych sposobów traktowania, odzwierciedlających przedmiotowe podejście do nabywców. Zależność taka występuje także w odniesieniu do traktowania nabywców jak partnerów. Nie ma więc podstaw do odrzucenia hipotezy H2.

Warto zwrócić uwagę, że wyniki przedstawione w niniejszym artykule stanowią jedynie fragment znacznie szerszych badań, które dotyczą także innych aspektów budowania relacji między nabywcami i oferentami. Oczywiście, przeprowadzone badania mają pewne ograniczenia, do których należy m.in. objęcie badaniami reprezentantów tylko polskich nabywców, brak wyodrębnienia wśród oferentów producentów, handlowców i usługodawców itd. Świadomość znaczenia tych ograniczeń pozwoli na ich wyeliminowanie w trakcie przyszłych badań nad relacjami między poszczególnymi grupami oferentów i nabywcami.

Bibliografia

Agrawal A.K., Rahman Z. (2015), *Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation*, „International Strategic Management Review”, vol. 3, iss. 1–2, ss. 144–160.

Baldwin C., Hippel E. (2011), *Modelling a paradigm shift: from producer innovation to user and open collaborative innovation*, „Organization Science”, vol. 22, no. 6, ss. 1399–1417.

Brown M., Pope N., Voges K. (2003), *Buying or browsing? An exploration of shopping orientations and online purchase intention*, „European Journal of Marketing”, vol. 37, ss. 1666–1684.

Buehler P., Maas P. (2016), *Towards a collaborative relationship between consumers and producers: Enhancing consumer's perceived empowerment to reduce perceived risk in complex service situations*, Conference: ICMI 2016, Paris.

Choi H., Burnes B. (2013), *The internet and value co-creation: the case of the popular music industry*, „Prometheus. Critical Studies in Innovation”, vol. 31, iss. 1, ss. 35–53.

Felix E. (2015), *Marketing Challenges of Satisfying Consumers Changing Expectations and Preferences in a Competitive Market*, „International Journal of Marketing Studies”, vol. 7, no. 5, ss. 41–52.

Furajji F., Łatuszyńska M., Wawrzyniak A. (2012), *An Empirical Study of the Factors influencing Consumer Behaviour in the Electric Appliances Market*, „Contemporary Economics”, vol. 6, iss. 3, ss. 76–86.

Ghanbari M., Yasemi M., Abasi E. (2017), *The Intermediate Role of Brand Loyalty in the Relationship between Consumer Value and Purchase Intention*, „International Review of Management and Marketing”, vol. 7, no. 4, ss. 116–121.

Ha L., Yun G.W. (2014), *Digital Divide in Social Media Prosumption: Proclivity, Production Intensity, and Prosumer Typology among College Students and General Population*, „Journal of Communication and Media Research”, vol. 6, no. 1, ss. 45–62.

Islam J.U., Rahman Z., Hollebeek L.D. (2017), *Personality factors as predictors of online consumer engagement: An empirical investigation*, „Marketing Intelligence & Planning”, vol. 35, ss. 510–528.

Martinez-Canas R., Ruiz-Palomino P., Linuesa-Langreo J., Blazquez-Resino J.J. (2016), *Consumer Participation in Co-creation: An Enlightening Model of Causes and Effects Based on Ethical Values and Transcendent Motives*, „Frontiers in Psychology”, vol. 7, ss. 1–17.

Morwitz V. (2014), *Consumers' Purchase Intentions and their Behavior*, „Foundations and Trends in Marketing”, vol. 7, no. 3, ss. 181–230.

Moslehpour M., Pham V.K., Wong W.-K., Bilgiçli I. (2018), *E-purchase Intention of Taiwanese Consumers: Sustainable Mediation of Perceived Usefulness and Perceived Ease of Use*, „Sustainability”, vol. 10, ss. 234–250.

Su C.T., Cherb T., Shab D.Y. (2006), *Linking innovative Product Development with Customer Knowledge: A Data Mining Approach*, „Technovation”, vol. 26, ss. 784–795.

Maksymilian Czeczotko | maksymilian_czeczotko@sggw.pl

NR ORCID: 0000-0001-6633-479X

Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie

Małgorzata Kosicka-Gębska | malgorzata_kosicka_gebska@sggw.pl

NR ORCID: 0000-0002-2043-7627

Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie

Hanna Górska-Warsewicz | hanna_gorska_warsewicz@sggw.pl

NR ORCID: 0000-0002-5110-7583

Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie

Anna Kudlińska-Chylak | anna_kudlinska_chylak@sggw.pl

NR ORCID: 0000-0003-0655-754X

Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie

Olena Kulykovets | olena.kulykovets@interia.pl

NR ORCID: 0000-0002-6917-5437

Spółeczna Akademia Nauk

Specyfika handlu detalicznego jako ogniwa systemu
dystrybucji w Polsce

The Retail Trade Characteristics As a Part of a Distribution
System in Poland

Abstract

The aim of this study was to present the retail trade characteristics with special attention given to its essence, classification as well as forecasted changes. Based on secondary data it was pointed that the Polish retail trade has changed significantly during last period. It is determined by large retail foreign networks, including discounts, hypermarkets and supermarkets. Ten largest retail networks control more than half of retail sales. There are: Jeronimo Martins, Lidl, Auchan, Tesco and Carrefour. Changes in retail trade are connected with consolidation processes as well as increasing role of modern technologies and changes in consumer behavior.

Key words:

Retail trade, organizational forms, changes

Wstęp

Handel, jako istotna część systemu dystrybucji, wpływa zarówno na rozwój innych dziedzin gospodarki, jak i na jakość życia społeczeństwa, umożliwiając mu wygodny dostęp do dóbr i usług. Handel polega na wymianie dóbr i usług między sprzedającym a kupującym, za pomocą aktów kupna-sprzedaży lub barteru. Handel detaliczny dotyczy sprzedaży towarów oraz usług w niewielkich ilościach. Jego najważniejszą funkcją jest dostarczenie produktu we właściwym czasie i miejscu do finalnego odbiorcy oraz stworzenie dogodnych warunków zakupu.

W Polsce handel detaliczny jest dość mocno zróżnicowany nawet pod kątem liczby sklepów w ujęciu regionalnym, czego dowodzą analizy przedstawione przez Customer Analytics & Sales Strategies instytutu GfK Polonia [Handel detaliczny w..., 2017]. Według nich, najwięcej wszystkich formatów sklepów handlu detalicznego zlokalizowanych jest na Mazowszu (ok. 15 tys.). Najbardziej rozbudowany kanał tradycyjny (tradycyjne sklepy sieciowe i niezrzeszone w sieci) znajduje się na Podkarpaciu i w województwie świętokrzyskim, gdzie stanowi on 96% wszystkich sklepów. Charakteryzuje się usieciowieniem – co 4 sklep tradycyjny (26%) zrzeszony jest w sieci, a rozwój handlu zrzeszonego zależy od regionu – najwięcej sklepów sieciowych znajduje się na Podkarpaciu (42%), a najmniej na Mazowszu (22%). Największym nasyceniem sklepów na 1000 mieszkańców charakteryzuje się województwo świętokrzyskie (3,16), najmniejsze zaś występuje na Podlasiu (2,51).

Celem opracowania jest charakterystyka handlu detalicznego ze zwróceniem uwagi na jego istotę, klasyfikację oraz obecne i prognozowane zmiany, które warunkują jego rozwój.

Handel detaliczny – ujęcie teoretyczne, formy organizacyjne

Ostatnim ogniwem w kanale dystrybucji, łączącym producenta i konsumenta, jest handel detaliczny. W myśl Rozporządzenia (WE) nr 178/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 28 stycznia 2002 roku o ogólnych zasadach i wymaganiach prawa żywnościowego, handel detaliczny oznacza „obsługę i/lub przetwarzanie żywności i jej przechowywanie w punkcie sprzedaży lub w punkcie dostaw dla konsumenta finalnego. Określenie to obejmuje także terminale dystrybucyjne, działalność cateringową, stołówki zakładowe, catering instytucjonalny, restauracje i podobne działania związane z usługami żywnościowymi, sklepy, centra dystrybucji w supermarketach i hurtownie”.

Istnieją różne formy handlu detalicznego. Różnią się organizacją procesu sprzedaży, charakterem lokalizacji punktów sprzedaży, stosowanymi metodami sprzedaży, asortymentem sprzedawanych towarów oraz wielkością. Ze względu na charakter kontaktów konsumenta ze sprzedawcą dokonuje się podziału handlu detalicznego na handel stacjonarny, ruchomy i wysyłkowy [Słowińska 2002; Rutkowski 2005; Kosicka-Gębska i wsp. 2011].

Według podziału GUS, do punktów handlu detalicznego zaliczyć można obiekty wielkopowierzchniowe, sklepy łącznie z aptekami, stałe punkty sprzedaży drobnodetalicznej (kioski, „szczęki”, stragany), pozostałe punkty sprzedaży drobnodetalicznej o charakterze ruchomym oraz stacje paliw [Rynek Wewnętrzny 2016].

Głównym działem handlu detalicznego w Polsce jest handel artykułami spożywczymi. Produkty spożywcze konsumenci mogą nabyć w 5 rodzajach sklepów: sklepy typu convenience – sklepy o powierzchni około 100 m² oferujące podstawowe produkty, usytuowane w dogodnej lokalizacji, dyskont – samoobsługowe sklepy średniej wielkości, które wybrane produkty oferują w bardzo niskich cenach, co ma przyciągnąć klientów, supermarket – sklep wielkopowierzchniowy, samoobsługowy, który zawiera szeroką gamę produktów codziennego użytku o powierzchni między 400 a 2499 m², hipermarket – samoobsługowy, wielkopowierzchniowy sklep o szerokim i różnorodnym asortymencie (przyjmuje się, że powierzchnia hipermarketu przekracza 2,500 m²) oraz małe punkty sprzedaży, w których handel żywnością nie jest działalnością podstawową.

Rynek sklepów będących częścią sieci handlowych nazywany jest kanałem nowoczesnym. Dominującą rolę w tym kanale odgrywają zagraniczne podmioty, przy słabszej pozycji polskich sieci handlowych. Pozostała część rynku zwana jest kanałem tradycyjnym. Zalicza się do nich małe lub średnie powierzchniowo niezależne sklepy prowadzone przez polskich przedsiębiorców.

Warto zauważyć, że w 2016 roku, w punktach sprzedaży detalicznej wartość sprzedanych towarów wyniosła 719,8 mld zł (wzrost o 4,2% w stosunku do 2015 roku), z tego wartość żywności i napojów bezalkoholowych – 172,3 mld zł (wzrost o 4,3%), napojów alkoholowych i wyrobów tytoniowych – 57,5 mld zł (wzrost o 5,0%) i towarów nieżywnościowych – 490,1 mld zł (wzrost o 4,0%) [Rynek Wewnętrzny 2017].

Wielkość i struktura handlu detalicznego

W 2015 roku na polskim rynku detalicznym funkcjonowało prawie 361 tysięcy sklepów i placówek handlowych (tab. 1).

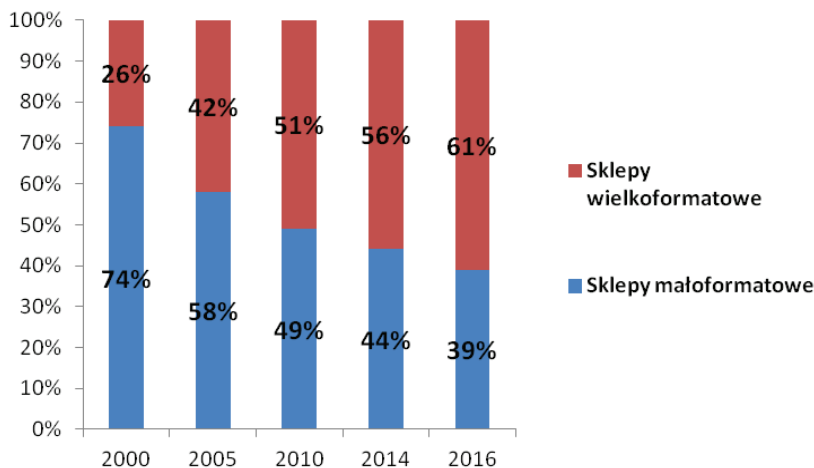
Tabela 1. Liczba sklepów wg powierzchni oraz ogółem na stan 31 XII 2015

Wyszczególnienie:	2005	2010	2014	2015
Sklepy ogółem	385 990	346 058	354 775	360 750
O powierzchni sprzedażowej:				
99m ² i mniej	363 056	313 729	318 870	323 051
100–399 m ²	16 406	22 403	23 567	24 701
400–999 m ²	4 672	6 950	8 833	9 278
1000–1999 m ²	1 182	1 875	2 272	2 441
2000–2499 m ²	130	244	247	273
2500 m ² i więcej	544	857	986	1 006

Źródło: Mały rocznik statystyczny 2017; Handel i Gastronomia, GUS, s. 176.

Sklepy wielkoformatowe stały się zdecydowanie liderem w wyborach zakupowych konsumentów, a co za tym idzie, w udziałach rynkowych w sprzedaży detalicznej. W 2000 roku sklepy małoformatowe typu sklep osiedlowy stanowiły 74% całości obecnych placówek. Po 10 latach, kiedy nastąpiła silna ekspansja dyskontów i supermarketów, było to już 49%, a w 2016 roku tylko 39%. Ostatni rok pokazuje kierunek rozwoju sprzedaży detalicznej, w której przeważają duże sieci handlowe, od małych sklepów convenience, poprzez dyskonty, do super- i hipermarketów (wykres 1).

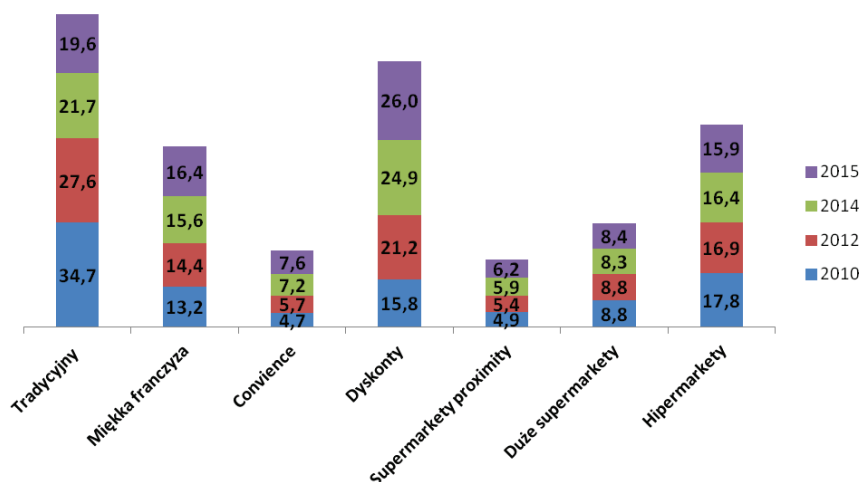
Wykres 1. Zmiany udziałów rynkowych w głównych kanałach dystrybucji detalicznej w podziale na sklepy wielkoformatowe i małoformatowe



Źródło: Raport Strategiczny. Dystrybucja FMCG w Polsce, GfK Polonia 2015 i 2017.

Zauważalny jest wyraźny trend konsumentów, związany z wyborem miejsc zakupowych, co wykazują także dane dotyczące udziału poszczególnych formatów sklepów w sprzedaży detalicznej w latach 2010–2015. W 2010 roku handel tradycyjny był liderem w sprzedaży z blisko 35% udziałem, pozostałe formaty posiadały poniżej 18% sprzedaży. Kolejne lata wykazują widoczny spadek udziału handlu tradycyjnego – z 34,7% w 2010 roku do 19,6% w 2015 roku, a jego miejsce zajęły dyskonty ze wzrostem sprzedaży z 15,8% do 26% w 2015 roku. Hipermarkety oscylują na zbliżonym poziomie 16–18%, podobnie jak supermarkety – 5–8%. Sklepy franczyzowe odnotowują wzrost sprzedaży o 3%, co może być związane z dużą liczbą i dogodną lokalizacją tych placówek (wykres 2).

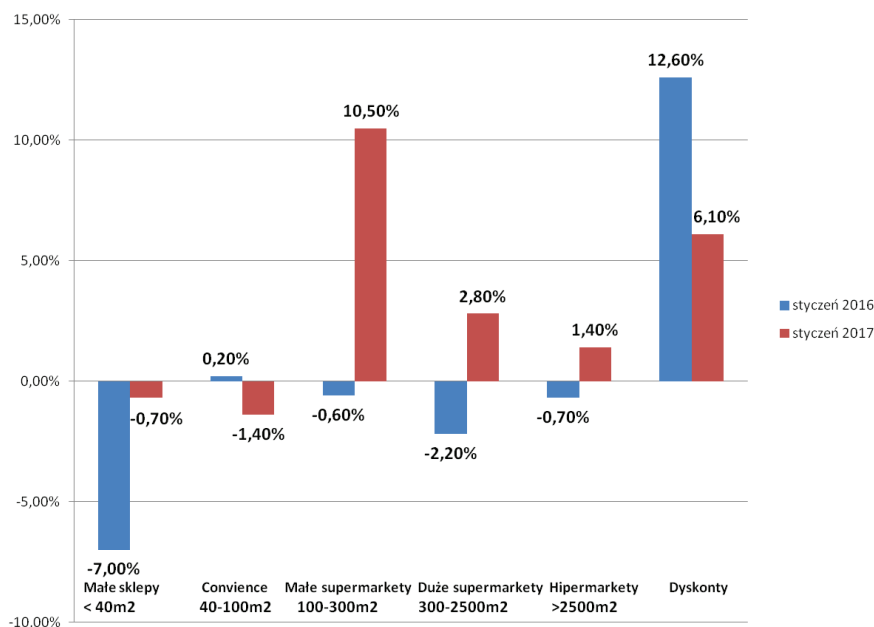
Wykres 2. Udział poszczególnych formatów sklepów w sprzedaży detalicznej w latach 2010–2015 (%)



Źródło: Analiza Roland Berger na podstawie raportów PMR, EMIS, Euromonitor. <http://rolandbeger.com>.

Według badań Nielsen małe supermarkety o powierzchni 100–300 m² stanowiły w 2016 r. najszybciej rosnący kanał dystrybucji notujący wzrost o 10,5% w stosunku do roku poprzedniego. Kolejnym rosnącym segmentem na rynku były dyskonty, które odnotowały wzrost sprzedaży o 6,1% w porównaniu do 12,6% rok wcześniej. Dodatnią dynamikę sprzedaży wykazały również duże supermarkety oraz hipermarkety. Wciąż widoczny jest na rynku spadek sprzedaży sklepów o powierzchni poniżej 100m², przy czym w przypadku sklepów najmniejszych, trend spadkowy wyraźnie spowolnił z poziomu -7,0% w 2015 r. do poziomu -0,7% w 2016 r. (wykres 3).

Wykres 3. Dynamika sprzedaży na rynku FMCG według formatów



Źródło: Skonsolidowany raport roczny Grupy Eurocash za rok 2016, Nielsen.

Większość sieci handlowych w 2017 roku zwiększyła liczbę placówek w stosunku do roku 2016 roku. Wyjątkiem w zestawieniu pozostaje Tesco, które zamknęło 11 swoich lokalizacji. Największy wzrost wśród hipermarketów zanotowała sieć Auchan – 16,7%, lecz miało to miejsce z racji przejęcia sklepów Real. Wśród supermarketów silnie rozwija się Grupa Eurocash, posiadająca m.in. sieć ABC czy Delikatesy Centrum. Sklepy typu convenience obecnie są na etapie silnego rozwoju, a sklepy Żabka zwiększyły swoją liczebność o 50%, czyli o 1500 nowych lokalizacji. Systematycznie liczbę placówek powiększają także dyskonty, jednak nie jest to już taki wyraźny wzrost, jak jeszcze kilka lat temu, gdzie rocznie otwierano ponad 300 sklepów Biedronka, czy 150 sieci Lidl (tabela 2).

Tabela 2. Ranking detalistów w Polsce 2017

Lp.	Grupa Handlowa	Sklepy w Polsce (kwiecień 2017)	Sklepy w Polsce (luty 2016)	Zmiana w % (+/-)
1.	Biedronka (Jeronimo Martins)	2 722	2 600	+4,7%
2.	Eurocash (ABC, Delikatesy Centrum, Groszek, Euro Sklep)	11 565 (w tym 8 605 ABC)	10 100 (w tym 7 600 ABC)	+14,5%
3.	Lidl (Schwarz)	607	550	+10,4%
4.	Tesco	429	440	-2,5%
5.	Carrefour	800	733	+9,1%
6.	PSH Lewiatan	3 125	2 850	+9,7%
7.	Kaufland (Schwarz)	205	190	+7,9%
8.	Auchan	77	66	+16,7%
9.	Makro Cash&Carry (Metro AG)	34	33	+3,0%
10.	Żabka	4 500	3 000	+50,0%
11.	Polomarket	290	280	+3,6%
12.	Selgros Cash&carry	17	16	+6,3%
13.	Netto	362	354	+2,3%
14.	E. Leclerc	45	43	+4,7%
15.	Aldi	118	105	+12,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów sieci handlowych.

Dyskonty znajdują się wśród liderów najpopularniejszych sieci handlowych, posiadając w 2016 roku łącznie ponad 52% udziałów w rynku. Liderem w zestawieniu zakupów spożywczych jest sieć Biedronka, odpowiadając za blisko 29% tej wartości oraz wzrost o ponad 2% w stosunku do roku 2015. Hipermarkety w czołówce rankingu reprezentują sieć Tesco (12,3%) oraz Auchan (10,4%). Pozostałe sieci handlowe posiadały wartości poniżej 6% (tabela 3).

Tabela 3. Zakupy spożywcze – udział sieci handlowych na rynku polskim 2016/2015 (%)

Sieć handlowa	2016	2015	Zmiana %
Biedronka	28,8%	26,4%	+2,4
Lidl	22,8%	21,5%	+1,3
Tesco	12,3%	12,5%	-0,2
Auchan	10,4%	9,4%	+1,0

Kaufland	6,7%	6%	+0,7
Carrefour	3,5%	4,3%	-0,8
Aldi	2,5%	1,6%	+0,9
Makro	2%	2,5%	-0,5
Selgros	1,7%	1,6%	-0,05
Piotr i Paweł	1,25%	1,4%	-0,1

Źródło: <http://tylkofmcg.pl/najpopularniejsze sieci handlowe>, dostęp: 3.10.2017.

Sklepy dyskontowe zajmują najwyższe pozycje w rankingu wartości sprzedaży. Zarówno Biedronka – lider zestawienia siedmiu największych sieci handlowych oraz Lidl zanotowały w 2016 roku wzrost wartości sprzedaży o ponad 10% w stosunku do 2015 roku. Pozostałe formaty cechowały niewielkie spadki, poza siecią Auchan (wzrost o ponad 13%), co należy tłumaczyć przejściem na polskim rynku placówek sieci Real. Według prognoz, sieci dyskontowe będą nadal odnotowywać dodatni poziom sprzedaży, a hipermarkety będą oscylowały koło poziomu neutralnego (tabela 4).

Tabela 4. Wartość sprzedaży największych sieci w Polsce

Sieć handlowa	Sprzedaż 2015 (mld zł)	Sprzedaż 2016 (mld zł)	Dynamika sprzedaży 2016/2015 (%)
Biedronka	38,5	43,5	+13,0
Lidl	12,7	14,0	+10,2
Tesco	11,2	10,8	-3,6
Kaufland	9,9	10,1	+2,0
Auchan	8,9	10,1	+13,5
Carrefour	9,5	9,0	-5,3

Źródło: Analiza Roland Berger na podstawie raportów PMR, EMIS, Euromonitor, <http://rolandberger.com>, dostęp: 3.10.2017.

Istotnym elementem determinującym specyfikę polskiego handlu detalicznego jest wysoki udział marek własnych. Marki własne, dzięki silnemu rozwojowi i zaakceptowaniu przez konsumentów, stały się osobną kategorią produktową. Według danych PLMA z 2016 roku, udział marki tworzonej na wyłączność danej sieci handlowej szacuje się około 30%, co wskazuje na fakt, że co trzeci produkt tworzony jest właśnie pod marką własną. Odzwierciedla to znaczący potencjał marek własnych i dużą konkurencję ze strony sieci handlowych. Jest to następstwem zmieniających się oczekiwań konsumentów związanych z produktami dostępnymi pod markami własnymi, ich preferencjami oraz aktualnymi trendami. Aktualny stopień rozwoju handlu deta-

licznego i marek własnych wskazuje na występowanie tzw. III generacji marek własnych, stanowiących innowacyjne pozycje asortymentowe, odpowiadających w sposób aktywny na zapotrzebowanie konsumentów [Górska-Warsewicz i wsp. 2017].

Analizy przeprowadzone przez dział Customer Analytics & Sales Strategies Instytutu GfK Polonia dowodzą, że handel detaliczny w Polsce jest dość mocno zróżnicowany. Wyróżnić można około 107 tys. sklepów spożywczych i spożywczo-przemysłowych, w których stosunkowo niski udział (zaledwie 6%) odnotowują nowoczesne placówki, a więc hipermarkety, supermarkety i dyskonty. Dostrzegalne jest również znaczne zróżnicowanie liczby sklepów w ujęciu regionalnym. Najwięcej wszystkich formatów znajduje się na Mazowszu (ok. 15 tys.), a najbardziej rozbudowany kanał tradycyjny (tradycyjne sklepy sieciowe i niezrzeszone w sieci) znajduje się na Podkarpaciu i w województwie świętokrzyskim [Handel detaliczny..., 2017].

Zmiany na rynku handlu detalicznego determinujące zmiany systemu dystrybucji

Zmianą warunkującą funkcjonowanie handlu detalicznego w Polsce w ciągu ostatnich kilku lat jest postępująca konsolidacja, co uwidacznia się w przyroście punktów detalicznych największych dystrybutorów. To proces polegający na przejmowaniu konkurencji i wzroście sprzedaży sieci szybszym niż wartość rynku. W 2016 roku obserwowano dwie duże transakcje zmiany właściciela w branży retail – Allegro oraz przygotowaniu do sprzedaży Żabki.

W 2016 roku nastąpiły zmiany w funkcjonowaniu poszczególnych formatów handlu detalicznego w Polsce. Formaty popularne przed wiele lat, takie jak wielkie sieci hiper- i supermarketów zostały wyparte przez dyskonty (Lidl, Biedronka) oraz delikatesy, co znalazło potwierdzenie w wynikach raportu *How Brands Can Prepare for European Retailing's Tectonic Shifts*, opracowanego przez firmę doradczą Bain&Company. Dane dowodzą, że w przeciwieństwie do hiper i supermarketów, sklepy dyskontowe zyskały popularność ze względu na ich bliskość (zlokalizowane są w centrum miast) oraz na oferowaniu własnych marek w najlepszej jakości za rozsądną cenę. Prognozuje się, że w najbliższych latach udział hiper- i supermarketów zmniejszy się nawet o 20% (Wielkie zmiany..., 2016). Nowe sklepy są najczęściej pozyskiwane na drodze przejęć. Modernizacje już istniejących placówek handlowych są mniej kosztowne niż budowa nowych.

Segment sklepów małaformatowych wciąż pozostaje głównym kanałem dystrybucji żywności w Polsce, a przez to wywiera istotną presję konkurencyjną na sieci dyskontów i hipermarketów, powstrzymując je od podnoszenia cen. Jednakże sklepy

małoformatowe, działając samodzielnie na rynku, skazane są w zdecydowanej większości na dalszą marginalizację i powolną likwidację. Na obecnym etapie rozwoju rynku detalicznego, systemy franczyzowe lub grupy zakupowe stanowią główną szansą na przetrwanie sklepów małoformatowych i ich konkurowanie z wielkimi sieciami handlowymi. Od kilku lat obserwuje się, że kanał tradycyjny traci udziały w rynku, co wpływa na likwidację około kilku tysięcy niezależnych placówek handlowych rocznie.

Gdy zwrócimy uwagę na zmiany w zachowaniach konsumentów, zauważalna jest rosnąca świadomość konsumentów przy wyborze produktów oraz tzw. lokalny patriotyzm. Coraz częściej cena nie jest najważniejszym czynnikiem, warunkującym podejmowanie decyzji o zakupie produktów, lecz staje się nim jakość i miejsce pochodzenia danego produktu i jego sprzedawca.

Ponadto warto wspomnieć o szybko rosnącym wpływie nowoczesnych technologii na zmiany przyzwyczajeń konsumentów i styl dokonywania zakupów. Od kilkunastu lat systematycznie wzrasta udział sprzedaży internetowej [Piszc 2016]. W opracowaniu *Barometr e-commerce 2016*, przygotowanym przez Sociomantic Labs, eksperci przewidywali, że rynek e-commerce w Polsce w 2016 roku osiągnie wartość 35,8 mld złotych, a w 2020 roku przekroczy poziom 63 mld zł (Barometr..., 2016). Według raportu interaktywnie.com wartość rynku elektronicznego w 2017 roku przekroczyła już 40 mld zł i w kolejnym roku wyniesie około 45 mld zł. Wyniki te pokazują wyraźny wzrost zainteresowania konsumentów zakupami online i dodatkową dynamikę wzrostu wartości rynku e-commerce. Współcześnie, skanując smartfonem kod kreskowy produktu można zobaczyć, jaki jest w nim procent „polskości” oraz czy producent i dystrybutor odprowadzają podatek w Polsce.

Handel żywnością przez Internet znajduje się w Polsce we wczesnej fazie rozwoju. Przewiduje się, że w najbliższych 3 latach rynek ten utrzyma dynamikę wzrostu na poziomach 20% rocznie, a w 2020 roku będzie wart ponad 1,2 mld zł [Rynek detaliczny w Polsce... 2016].

W najbliższych latach istotny wpływ na zmiany zachodzące w handlu detalicznym będą miały modyfikacje w zakresie podatku handlowego oraz zakaz handlu w niedzielę. Podatek handlowy został oficjalnie zawieszony do 1.01.2018, po tym jak Komisja Europejska zakwestionowała obecną formę ustawy, która jej zdaniem faworyzuje małe sklepy, a zatem może być uznana za pomoc publiczną. Jak pokazują wyniki badania ogólnopolskiego, przeprowadzonego przez Kantar TNS, 76% Polaków opowiada się za zagwarantowaniem co najmniej dwóch niedziel w miesiącu dla pracowników bez konieczności wprowadzania zakazu handlu w niedziele. Zakaz handlu we wszystkie niedziele poparło 36% badanych [3/4 Polaków chce... 2017]. Przewiduje się, że konsekwencją wprowadzenia zakazu handlu w niedziele będzie

zmiana zachowań konsumentów na wzór niemiecki, gdzie blisko 44% całego handlu odbywa się w piątek i sobotę oraz wzrost sprzedaży w kanale online [Rynek detaliczny w Polsce... 2016]. Eksperti Business Centre Club prognozują, że wprowadzenie zakazu handlu w niedzielę spowoduje 5% spadek sprzedaży, spadek zatrudnienia o 36 tys. osób oraz spadek dochodów budżetu o 1,8 mld zł rocznie [BCC: Zakaz handlu w niedzielę... 2017].

Wnioski

Należy spodziewać się, że polski rynek dystrybucji detalicznej będzie ewoluował w kierunku rynku zdominowanego przez sklepy średniego formatu, tzn. dyskonty i supermarkety. Jest to determinowane zmieniającymi się oczekiwaniami konsumentów, realizowanymi przez przedsiębiorstwa handlowe strategiami rozwoju oraz obserwowanymi trendami rynkowymi. Jednocześnie obserwuje się dywersyfikację rynku handlu detalicznego, uwzględniającą strategię konkurowania, nastawioną z jednej strony na bycie liderem kosztowym, z drugiej zaś odnoszące się do zróżnicowania i funkcjonowania w różnych segmentach jakościowo-cenowych.

Elementami determinującymi rozwój polskiego handlu detalicznego są innowacyjne rozwiązania w zakresie organizacji przedsiębiorstw handlowych i obsługi konsumentów, zmierzające do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Obserwowane zmiany skłaniają do postawienia tezy o polskim modelu handlu detalicznego, wskazującym na współistnienie wielu formatów przedsiębiorstw handlowych i wielu strategii rynkowej konkurencji.

Bibliografia

Barometr e-commerce 2016 (2016) [online], http://nowymarketing.pl/a/8106_barometr-e-commerce-2016, dostęp: 19.01.2016.

BCC (2017), *Zakaz handlu w niedzielę to spadek dochodów budżetu o 1,8 mld zł* [online], www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/bcc-zakaz-handlu-w-niedziele-to-spadek-dochodow-budzetu-o-1-8-mld-zl,150630_1.html, dostęp: 23.10.2017.

Handel detaliczny w Polsce mocno zróżnicowany (2017) [online], www.egospodarka.pl/138230,Handel-detaliczny-w-Polsce-mocno-zroznicowany,1,39,1.html, dostęp: 13.01.2017.

Górska-Warsewicz H., Czeczotko M., Kulykovets O. (2017), *Percepcja marek własnych przedsiębiorstw handlowych w Polsce, Raporty. Handel Wewnętrzny w Polsce 2012–2017*.

Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, Warszawa [online], dostęp: 25.03.2018].

Kosicka-Gębska M., Tul-Krzyszczuk A., Gębski J. (2011), *Handel detaliczny żywnością w Polsce*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

Piszc A. (2016), *Rozwój handlu internetowego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, Seria: Administracja i Zarządzanie, 38, ss. 297–305.

Raport e-commerce 2018 [online], www.interaktywnie.com, dostęp: 25.04.2018.

Rozporządzenie (WE) nr 178/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 28 stycznia 2002 ustanawiające ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego, powołujące Europejski Urząd ds. Bezpieczeństwa Żywności oraz ustanawiające procedury w zakresie bezpieczeństwa żywności [Dziennik Urzędowy L 031, 01/02/2002 P. 0001–0024].

Rutkowski K. (red.) (2005), *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, SGH – Oficyna Ekonomiczna, Warszawa.

Rynek detaliczny w Polsce: Podsumowanie 2016 roku i prognoza na 2017 (2016) [online]. www.portalspozywczy.pl/za-raportem-DM-PKO-BP, dostęp: 08.12.2016.

Rynek wewnętrzny w 2016 roku (2017), Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa.

Sławińska M. (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa.

Wielkie zmiany w handlu detalicznym (2016) [online], <https://mediarun.com/pl/business/wielkie-zmiany-na-polskim-ryнку.html>, dostęp: 21.04.2016.

3/4 Polaków chce wolnych niedziel dla pracowników, ale bez wprowadzania zakazu handlu (2017) [online], portalspozywczy.pl, dostęp: 25.10.2017.

Mirosława Tereszczuk | m.tereszczuk@ierigz.waw.pl

NR ORCID: 0000-0002-5891-9306

Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej-PIB Warszawa

Promocja jako jeden z elementów marketingu-mix na przykładzie produktów rolno-spożywczych w Polsce

Promotion as One of the Marketing-mix Elements on the Example of Agri-food Products in Poland

Abstract

Due to the development of the globalization process and the progressive liberalization of global food trade, the promotion of agri-food products is beginning to play an increasingly important role. These activities facilitate making business contacts with foreign customers, provide recipients with product knowledge and enable expanding markets. There are many definitions of promotion. Promotion can be defined as a marketing impact on current and potential customers, which is designed to provide them with information, promises, incentives and arguments that encourage the purchase of a given product and create a positive opinion on a given product. Promotion is one of the four components of the marketing mix (product, price, distribution and promotion). The basic purpose of the promotion is to pay attention to a given product, to arouse interest in it, to create a desire to have and to act in the form of a purchase.

Key words:

promotion, marketing mix, agri-food products

Wstęp

W artykule przedstawiono znaczenie promocji jako jednego z elementów marketingu-mix na przykładzie produktów rolno-spożywczych. Promocja produktów rolno-spożywczych jako źródło konkurencyjności producentów żywności jest jeszcze w Polsce mało doceniana i słabo wykorzystywana. Rosnąca konkurencja między producentami żywności wymaga jednak prowadzenia intensywnych działań promocyjnych i informacyjnych. Działania te ułatwiają zawieranie kontaktów handlowych z odbiorcami, zarówno krajowymi, jak i zagranicznymi, dostarczają odbiorcom wiedzy o produktach oraz umożliwiają rozszerzenie rynków zbytu. Bez skutecznej promocji trudno aktualnie producentom żywności w postępującej globalizacji osiągać przewagi konkurencyjne na danym rynku.

1. Promocja jako jeden z elementów marketingu-mix

Istnieje wiele definicji pojęcia marketing, akcentujących różne aspekty związane z prowadzeniem działań marketingowych oraz pokazujących ewolucję tego pojęcia na przestrzeni lat [Dąbrowski 2015, ss. 133–134; Kamiński 2016, s. 588]. Wskazywanych jest również wiele dat i wydarzeń uznawanych za początek działalności w zakresie marketingu [Kozłowski 2013, s. 81]. Wśród nich można wskazać takie, które są związane z rynkiem rolnym. Na przykład, jak podaje Drucker, około 1850 roku zostały w praktyce zastosowane działania marketingowe (m. in. badania rynkowe, analiza rynku, polityka ustalania cen oraz sprzedaż ratalna) przez Cyrusa McCormicka, wynalazcę żniwiarki [za: Chotkowski 2011, s. 64]. Zmiany o charakterze społeczno-gospodarczym oraz zjawiska i trendy (np. liberalizacja, industrializacja, globalizacja, wzrost konkurencji), zachodzące na rynkach, sprawiają, że powszechność i znaczenie prowadzenia działań marketingowych rosną w różnych obszarach i sferach [Dąbrowski 2015, s. 135]; istnieją przesłanki do wykorzystania narzędzi marketingu w sektorze rolnym [Chotkowski 2011] i agrobiznesie [Szwacka-Mokrzycka 2016, s. 311; Pudełkiewicz 2011, s. 128]. Obserwuje się również zainteresowanie prowadzeniem działań marketingowych w zakresie promocji dotyczącej produktów rolno-spożywczych [Walkowska 2017, s. 319].

Niektórzy badacze akcentują odrębność poszczególnych rodzajów marketingu ze względu na specyfikę danego sektora wynikającą z jego uwarunkowań, np. marketing rolniczy [Goryńska-Goldmann i Kozera-Kowalska 2018a, ss. 140–141].

Inni akcentują zbieżność pomiędzy nimi a ogólnymi założeniami marketingu [Chotkowski 2011, ss. 64-65].

Zgodność widoczna jest natomiast w tym, że za istotę marketingu uważa się podejście do zjawisk rynkowych, w którym znaczenie przywiązuje się do wymagań, preferencji i potrzeb nabywców [Szwacka-Mokrzycka 2016, s. 305]. Jednocześnie np. Dietl podkreśla, że marketing wywodzi się z ekonomii [Wiktor 2016, s. 2], a nie z zarządzania. Natomiast jego podstawowe zadanie związane jest ze stymulowaniem popytu, a w przypadku marketingu rolniczego, także ze wzmocnieniem siły ekonomicznej rolnictwa i zmniejszeniem jego deprecjacji dochodowej przez mechanizm rynkowy [Chotkowski 2011, s. 78].

Przy prowadzeniu działań marketingowych warto uwzględnić specyfikę marketingu produktów rolno-spożywczych, która wynika m.in. z charakteru:

- produkcji (brak możliwości szybkiej zmiany, cykliczne i sezonowe wahania produkcji, wpływ pogody i czynników przyrodniczych, biologiczny i przestrzenny charakter produkcji, ograniczone możliwości zwiększania jej skali),
- produktów (nie trwałość, objętość, niejednorodność pod względem jakości, różne gatunki i odmiany, masowość, trudność w różnicowaniu, koszty, straty),
- popytu (względnie stały popyt, niska elastyczność cenowa) [Chotkowski 2011, ss. 68-69, Szwacka-Mokrzycka 2016, ss. 308-309].

Jedną z najpopularniejszych koncepcji prezentującą zestaw działań stosowanych w marketingu jest mieszanka marketingowa (rys. 1). Istnieje wiele różnych formuł marketingu mix [Goi 2009, ss. 3 i 8-15], wskazujących, które elementy powinny zostać uwzględnione. Wybrane koncepcje zostały przedstawione na rysunku 1.

Rysunek 1. Wybrane koncepcje mieszanki marketingowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Goi 2009, s. 3.

Jedną z koncepcji to tzw. formuła 4P McCarthy'ego, jej nazwa pochodzi od pierwszych liter nazw czynników, zapisanych w języku angielskim, wchodzących w jej skład. Są to: Product, Place, Promotion, Price. Mimo wielu dyskusji nad tą formułą, szukania jej zalet, jak i pojawiającej się wobec niej krytyki [Goi 2009, s. 4 i 15, Kaczmarczyk 2016, s. 105], jest ona nadal – ze względu na swoje zalety – powszechnie stosowana nie tylko w sferze edukacji, ale także w praktyce funkcjonowania organizacji.

Promocja stanowi jeden z ważnych elementów składowych marketingu-mix, który wiąże się z pozostałymi. Poza tym, co często jest podkreślane, należy w prowadzonych działaniach dbać o spójność elementów i dopasowanie ich do specyfiki obsługiwanego przez daną organizację rynku docelowego.

Promocja może być definiowana jako marketingowe oddziaływanie na obecnych i potencjalnych klientów, które ma za zadanie dostarczyć im informacje, obietnice,

zachęty i argumenty skłaniające do zakupu produktów oraz wytworzyć u nich pozytywną opinię o danym przedsiębiorstwie [Sztucki 1995, s. 17], co powinno wiązać się również ze zwiększeniem popytu na oferowane produkty [Sznajder 1993, s. 4]. Zadaaniem promocji jest zatem zaprezentowanie produktu, podkreślenie korzyści płynących z jego posiadania, ukazanie oferowanej przez niego wartości i jego unikatowych cech oraz wskazanie miejsc, gdzie produkt można nabyć, a także poinformowanie o specjalnych ofertach, w tym stosowanych rabatach i obniżkach. W skład mixu promocyjnego wchodzi działania z zakresu: reklamy, marketingu bezpośredniego, promocji sprzedaży, public relations, sprzedaży osobistej [Chrzęścik 2012, s. 150].

Działania o charakterze promocyjnym są stosowane przez organizacje oferujące różnego rodzaju dobra i usługi. W przypadku produktów o charakterze rolno-spożywczym istnieje potrzeba stosowania tego typu działań oraz ich profesjonalizacji ze względu na niedociągnięcia pojawiające się w tym zakresie [Rasz 1998, ss. 26–33], zmieniającą się sytuację ekonomiczną produkcji, znaczenie sektora rolno-spożywczego dla polskiej gospodarki oraz wyzwania, przed którymi staje ten sektor. Można też zaobserwować takie zjawiska, jak: wzrost konkurencji, dużą liczbą obostrzeń prawnych dotyczących produktu, ale również jego promocji. Warto przy tym zaznaczyć, że w zasadzie skończyły się możliwości wykorzystywania przewagi konkurencyjnej polskiego sektora żywnościowego, związanej z oferowaniem produktów po niższych cenach, w związku z niższymi kosztami wytworzenia, a także z uwagi na występujący obecnie szeroki zakres konkurencji, w tym tej o charakterze pozacenowym pomiędzy producentami [Szczepaniak 2014, ss. 238, 239, 247].

Żywność może zostać uznana za produkt o charakterze wyjątkowym, ze względu na to, że zaspokaja ona podstawowe potrzeby ludzkie, ma duży wpływ na zdrowie i życie konsumentów. Odgrywa ona także główną rolę w strukturze wydatków w budżecie domowym, charakteryzuje się największą częstotliwością zakupów, a także biologicznym, sezonowym charakterem produkcji rolniczej, rozproszonym popytem i podażą oraz małą elastycznością cenową popytu [Strona internetowa Promocja żywności].

Specyficzne cechy żywności kształtują główne linie i wpływają na charakter stosowanych strategii marketingowych przez przedsiębiorstwa i tym samym stosowanych form oraz narzędzi promocji.

2. Wsparcie działań promocyjnych i informacyjnych produktów rolno-spożywczych w ramach Wspólnej Polityki Rolnej

Komisja Europejska przewiduje wsparcie działań promocyjnych i informacyjnych produktów rolno-spożywczych w ramach Wspólnej Polityki Rolnej (WPR). Działania te mogą być realizowane w ramach mechanizmu *Wsparcie działań promocyjnych i informacyjnych na rynkach wybranych produktów rolnych* i prowadzone w formie kampanii (programów promocyjnych), zarówno na rynku wewnętrznym UE (Unii Europejskiej), jak i na rynkach państw trzecich. Głównym celem tych działań jest zwiększenie konkurencyjności unijnego sektora rolno-spożywczego. W szczególności działania informacyjne i promocyjne powinny mieć na celu zwiększenie wiedzy konsumentów o:

- zaletach produktów rolno-spożywczych,
- metodach ich produkcji,
- systemach jakości.

W przypadku poważnych zakłóceń na rynku, utraty zaufania konsumentów lub innych szczególnych problemów, działania promocyjne i informacyjne powinny pomóc przywrócić normalne warunki rynkowe [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1144/2014 z dnia 22 października 2014 r., Dz. Urz. UE L 317 ss. 56–68]. Efektem tych działań powinien być wzrost spożycia promowanych produktów żywnościowych na rynku krajowym, a także większy ich udział w rynku państw trzecich.

Działania informacyjne i promocyjne w sektorze żywnościowym mają służyć: podkreślaniu specyfiki metod unijnej produkcji rolnej, zwłaszcza w odniesieniu do bezpieczeństwa żywności, identyfikowalności, autentyczności, oznakowania wartości odżywczych i zdrowotnych w produkcie, dobrostanu zwierząt, poszanowania środowiska i zrównoważonego rozwoju oraz podkreślaniu cech produktów rolnych i spożywczych, zwłaszcza w zakresie ich jakości, smaku, różnorodności lub tradycji.

Jednym z podstawowych sposobów realizacji polityki promocyjnej i informacyjnej w Unii Europejskiej jest wspieranie producentów i/lub organizacji producentów poprzez współfinansowanie kampanii (programów) promocyjnych. Programy te powinny stanowić spójny zestaw działań, m.in. z zakresu reklamy w mediach, *public relations*, udziału w targach, wystawach oraz seminariach i szkoleniach, a także prezentowania informacji w serwisach internetowych oraz organizowania różnego rodzaju konkursów i pokazów kulinarnych.

Działania informacyjne i promocyjne nie mogą być ukierunkowane na konkretny znak handlowy i kraj pochodzenia. Niemniej jednak znaki handlowe produktów, jak i oznaczenie pochodzenia mogą być widoczne podczas prezentacji i degustacji

żywności oraz na materiałach informacyjnych i promocyjnych, pod warunkiem, że przestrzegana będzie zasada niedyskryminacji, a ogólny charakter działań, które nie mogą być ukierunkowane na konkretną markę, pozostanie niezmieniony. Zasada niedyskryminacji zapewnia wszystkim znakom handlowym organizacji inicjujących¹ równe traktowanie i równy dostęp. Każdy znak handlowy musi być tak samo widoczny, a jego format graficzny musi być mniejszy od formatu głównego przekazu UE w kampanii.

Komisja Europejska określa wykaz tematów i produktów rolno-spożywczych, które mogą być objęte działaniami promocyjnymi i informacyjnymi realizowanymi w ramach mechanizmu „Wsparcie działań informacyjnych i promocyjnych na rynkach wybranych produktów rolnych” i mogą być współfinansowane z budżetu UE. Działania te realizowane są w formie programów informacyjnych i promocyjnych (kampanie) oraz działań z inicjatywy Komisji odrębnie na rynku UE i rynkach krajów pozaunijnych. Programy (kampanie) te składają się ze spójnego zestawu działań i są realizowane przez okres co najmniej jednego roku, lecz nie dłużej niż trzy lata. Mechanizm ten adresowany jest do producentów, przetwórców i dystrybutorów produktów rolnych za pośrednictwem ich organizacji branżowych (reprezentujących jedną lub wiele branż), jak również (od 1 grudnia 2015 roku) do organizacji producentów lub ich zrzeszeń oraz innych organów sektora rolno-spożywczego, których celem jest promocja i informowanie o produktach rolnych. Komisja Europejska (KE) co roku dokonuje oceny i wyboru przesłanych przez państwa członkowskie propozycji programów promocyjnych. Po akceptacji programy te realizowane są przez wskazane organizacje państw członkowskich i państwa członkowskie odpowiedzialne są przed KE za należyte wdrożenie i realizację tych programów, a co za tym idzie prawidłowe wydatkowanie środków unijnych.

Uczestnictwo w tych działaniach (kampaniach) umożliwia organizacjom branżowym uzyskanie zwrotu maksymalnie 85% kwoty netto kosztów faktycznie poniesionych na realizację działań objętych kampanią w przypadku programów mających na celu przywrócenie normalnych warunków wywołanych poważnymi zakłóceniami na rynku oraz przywrócenie utraconego zaufania konsumentów (80% – w przypadku prostych programów skierowanych na rynek krajów trzecich i dla programów, w których uczestniczy wiele państw, składanych przez co najmniej dwie organizacje pochodzące z co najmniej dwóch państw członkowskich, skierowanych na rynek wewnętrzny i rynek krajów trzecich oraz 70% – w przypadku prostych programów, złożonych przez jedną lub kilka organizacji z tego samego kraju i skierowanych na rynek

1. Organizacje inicjujące – organizacje branżowe i międzybranżowe sektora rolno-spożywczego, organizacje producentów rolnych oraz ich zrzeszenia.

wewnętrzny) [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1144/2014 z dnia 22 października 2014 r., Dz. Urz. UE L 317 ss. 64–65].

Do działań podlegających współfinansowaniu ze środków UE, przy pomocy których można osiągnąć cele programu (kampanii) promocyjnego/informacyjnego, należą m.in.:

- **Reklama**, często realizowana z wykorzystaniem środków masowego przekazu np. w prasy, radia, telewizji, Internetu bądź jako reklama zewnętrzna (typu outdoor). Rozumiana jest ona jako podstawowa forma komunikowania się z rynkiem o charakterze jawnym, płatnym i nieosobowym, która obejmuje informowanie i przypominanie o zaletach jakościowych produktu, o wartościach odżywczych i zdrowotnych, specyficznych metodach i wysokich standardach produkcji, a także wytworzenie więzi z odbiorcami i inne pożądane przez nadawcę [Kubiak 2016, ss. 2–9], np. kreuje wśród konsumentów potrzeby i chęci posiadania danego produktu oraz kształtuje pozytywne wyobrażenia o nim.
- **Promocja sprzedaży**, obejmująca zróżnicowane działania o charakterze krótkookresowym, w tym m.in.: próbki, kupony, konkursy i loterie, pokazy multimedialne oraz inne działania przekonujące nabywcę do tego, że istnieje okazja „tu i teraz” warto więc przyspieszyć decyzję zakupu lub nabyć większą liczbę promowanych produktów.
- **Promocja wystawienniczo-targowa**, czyli działania, które są skierowane do konsumentów i detalistów poprzez przygotowanie ulotek, broszur, plakatów, katalogów, realizowanie działań w miejscach sprzedaży, a także udział w pokazach, targach i wystawach krajowych i/lub międzynarodowych.
- **Marketing bezpośredni**, który oparty jest na interakcji i związany z wykorzystaniem jednego lub kilku rodzajów mediów, np. Internetu, telewizji cyfrowej, jak również adresowanej reklamy pocztowej, tzw. *direct mailing*.
- **Public relations** – działania polegające na organizowaniu konferencji, szkoleń, seminariów, konkursów, opracowywaniu materiałów prasowych, komunikatów, ulotek o produktach, organizowaniu konferencji prasowych czy też projektowaniu i wykonywaniu identyfikacji wizualnej firmy [strona: www.kowr.gov.pl].

3. Przykłady polskich kampanii dotyczących produktów rolno-spożywczych

W Polsce mechanizm *Wsparcie działań promocyjnych i informacyjnych na rynkach wybranych produktów rolnych* WPR (Wspólnej Polityki Rolnej) funkcjonuje od 1 maja 2004 roku, czyli od akcesji Polski do UE. Od tego czasu polscy przedsiębiorcy na równych prawach z unijnymi mogą korzystać ze wsparcia działań promocyjnych i infor-

macyjnych dotyczących produktów żywnościowych. Do końca 2016 roku Komisja Europejska zatwierdziła 35 polskich kampanii (programów) promujących produkty rolno-spożywcze [Tereszczuk 2017, ss. 147–148]. Tabela 1 zawiera informacje dotyczące kampanii już zakończonych.

Tabela 1. Wsparcie działań promocyjnych i informacyjnych wybranych produktów żywnościowych – programy zakończone

Lp	Tytuł kampanii/ programu	Produkty i systemy objęte promocją	Lata reali- zacji	Bu- dżet Kam- panii mln PLN	Przykładowe formy promocji
1	Rolnictwo ekologiczne	Ekologia	2006–2009	11,9	Reklama (prasa, TV, radio), PR, imprezy masowe, seminaria, szkolenia, degustacje
2.	Oryginalność pod ochroną	Produkty regionalne i tradycyjne	2005–2007	5,8	Reklama (TV, radio, plakaty), artykuły w prasie specjalistycznej, PR, broszury informacyjne, standy, udział w targach i wystawach o charakterze rolniczym, Telefoniczny Punkt Informacyjny ARR, szkolenia, seminaria, serwis internetowy
3.	Marchewka	Soki marchwiowe	2006–2007	5,4	Reklama (prasa, TV, nośniki outdoorowe), PR, konferencje prasowe z gwiazdami bułgarskich mediów, impreza plenerowa, impreza lifestyle'owa dla rumuńskich VIP-ów i dziennikarzy z dziećmi, konkursy, działania typu BTL, broszury informacyjne, strona internetowa
4.	Mrożonki pełne natury	Owoce i warzywa mrożone	2006–2007	0,4	Reklama (prasa), Wielki Test Konsumentki, poradnik edukacyjny, dyskusje, warsztaty dla dziennikarzy, konkursy dla konsumentów, telefoniczna infolinia, serwis internetowy
5.	Mięso i jego produkty – tradycja i smak	Mięso wołowe i wieprzowe	2007–2009	3,8	Reklama outdoor, billboardy, ulotki, broszury, katalog, publikacje, artykuły sponsorowane w prasie specjalistycznej, targi, serwis internetowy, e-mailing
6.	Stół pełen smaków	Mięso wołowe i wieprzowe	2008–2010	5,9	Film reklamowy, prasa specjalistyczna: artykuły sponsorowane, broszury, ulotki, foldery informacyjne, udział w targach żywnościowych, plakaty i stoiska, konferencje prasowe i kontakty z mediami

7.	Stawiam na mleko i produkty mleczne	Mleko i produkty mleczne	2007–2009	29,5	Kampanie (TV, prasa, Internet), lokalne kampanie outdoorowe, PR np. imprezy w szkołach, w centralnych punktach miast, degustacje, promocje w punktach sprzedaży
8.	Życie miodem słodzone	Miód	2007–2009	2,0	Reklama (TV, prasa kobieca, Internet), plakaty, PR, strona internetowa
9.	5xdziennie warzywa i owoce	Warzywa, owoce, soki	2008–2010	5,3	Reklama (TV w ogólnopolskich stacjach, w prasie kobiecej i lifestyle'owej np. advertoriale), PR
10.	Europejski stół – tradycja, nowoczesność, jakość	Mięso wołowe i wieprzowe	2010–2012	9,7	Reklama (prasa, Internet, outdoor), PR, broszura informacyjna, teczki programowe, spotkania z grupami docelowymi ze środowiska biznesowego, konferencje prasowe, targi o charakterze rolno-spożywczym, materiały POS, marketing bezpośredni – direct mailing
11.	Kampania informacyjna na temat mięsa wieprzowego świeżego, schłodzonego lub mrożonego produkowanego zgodnie systemem jakości Pork Quality System – PQS	Wieprzowina PQS	2010–2013	11,7	Reklama (TV, prasa, outdoor, Internet, w przestrzeni miejskiej, komunikacji miejskiej, mega-formatowa), spotowa kampania TV w programach Kawa czy Herbata i Smaki czasu Karola Okrasy, w Internecie kampania display i społecznościowa, w Warszawie, Wrocławiu, Trójmieście, Łodzi, Katowicach, Poznaniu, Szczecinie i Krakowie, podświetlane nośniki typu backlight, kampania taktyczna w wyszukiwarce Google, banery reklamowe, artykuły sponsorowane, PR, szkolenia, konkursy, sponsoring, wsparcie redakcyjne i promocyjne ugotuj to, portal www.wieprzowinapqs.pl
12.	Tradycja, jakość i europejski smak	Mięso wołowe i wieprzowe	2011–2013	11,5	Kampania prasowa, reklamowa (odsłonowa) w Internecie, Public Relations, strona internetowa kampanii, promocja wystawiennicza – targowa i imprezy towarzyszące targom, direct marketing, produkcja materiałów informacyjnych i promocyjnych
13.	5 porcji warzyw, owoców lub soku	Warzywa, owoce, soki	2011–2014	11,9	Kampania reklamowa w mediach (TV, prasa, Internet), PR, strona internetowa

14.	Nowa jakość w drobiarstwie – QAFP	Drób	2011–2014	12,9	Spoty reklamowe TV, działania typu idea placement oraz plansze sponsorskie w programach Dzień Dobry TVN, M jak miłość, Barwy szczęścia, Na dobre i na złe, na platformach internetowych (Ipla, Iplex, TVNplayer, Vod, YouTube), portalach kulinarnych, banery informacyjne, artykuły sponsorowane, PR, informacje prasowe, materiały informacyjne, warsztaty kulinarne, konferencje prasowe, „study tour” dla dziennikarzy krajowych
15.	Pokochaj olej rzepakowy	Olej rzepakowy	2011–2014	5,2	Prasa: Przyjaciółka, Naj, Pani Domu, Przyślij Przepis, programy TV: Pytanie na śniadanie, znani dietetycy i trenerzy jako wsparcie komunikacji, fanpage, blogi, strona www, Facebook
16.	Jabłka każdego dnia	Jabłka	2012–2015	13,0	Kampania w prasie, Internecie, public relations, eventy, działania B2B
17.	Makarony Europy	Makarony	2012–2015	12,2	Działania ATL (telewizja – produkcja i emisja spotu telewizyjnego, prasa – advertoriale), BTL (działania promocyjne w punktach sprzedaży, przygotowanie i produkcja materiałów informacyjnych i promocyjnych, np. ulotka, broszura, gadżety), Internet
18.	Mam kota na punkcie mleka	Mleko i produkty mleczarskie	2012–2015	7,4	Broszury informacyjne, cykl spotkań i przedstawień teatralnych, konkursy, strona internetowa
19.	QMP – wołowina zawsze dobra	Wołowina	2012–2015	4,9	Prezentacje, degustacje, cykle pokazów kulinarnych, konferencje, briefingi i warsztaty kulinarne, wyjazdy studyjne, strona internetowa
20.	Trzy znaki smaku	Produkty regionalne i tradycyjne	2013–2016	16,9	Reklama (TV, radio, Internet, prasa, outdoor), PR, seminaria, szkolenia, warsztaty kulinarne, udział w targach, festiwalach, konferencje, lunche prasowe, promocja europejskiego systemu oznaczeń wśród bloggerów i internetowych opiniotwórców, projekt „Szlak Produktów Regionalnych”, akcje w punktach sprzedaży, restauracjach, pensjonatach, gospodarstwach agroturystycznych, serwis www, YouTube, e-newslettery

21.	Europejskie mięso-tradycja, jakość i smak	Wołowina, wieprzowina i przetwory mięsne oraz mięso drobiowe	2013–2016	14,5	Reklama w prasie branżowej, outdoor, Public Relations, uczestnictwo w targach, materiały promocyjne, publikacje, strona internetowa, marketing bezpośredni
22.	Tradycja i jakość europejskiego mięsa	Wołowina i wieprzowina	2013–2016	16,3	Spotkania informacyjne, seminaria, rozmowy z liderami opinii i dziennikarzami, lunch prasowe, degustacje, sampling
23.	Gwarancja jakości QAFP	Wieprzowina	2014–2017	9,0	Reklama (prasa, TV – idea placement, internet), kampania outdoor, materiały informacyjno-promocyjne, PR, warsztaty QAFP dla grupy HoReCa2, strona internetowa
24.	Trade Milk	Produkty mleczne	2014–2017	4,6	Targi, spotkania biznesowe, misje gospodarcze, prasa, serwisy internetowe
25.	Smak jakości i tradycji prosto z Europy	Wołowina i wieprzowina	2015–2017	5,2	Misje, seminarium, wizyty studyjne, spotkania informacyjne, udział w targach, konferencje
26.	Europejskie jabłko dwukolorowe	Jabłko	2014–2017	9,6	Reklama w prasie branżowej i konsumenckiej, na billboardach oraz w Internecie, profil na portalach społecznościowych (FB i Weibo), udział w targach, misje gospodarcze, study tours, śniadania prasowe, Dzień Europejskiego Jabłka, akcja samplingowa, carving show, konkursy

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Agencji Rynku Rolnego (od 1 września 2017 r. Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa) oraz materiałów internetowych ze stron www.polskie-mieso.pl, Strona internetowa portalspozywczy.pl, Kowr: <http://www.kowr.gov.pl/en/promocja/wsparcie-dzialan-promocyjnych/realizowane-programy>; Goryńska-Goldmann, Kozera-Kowalska 2018b, ss. 151–161.

W tabeli 2 przedstawione zostały natomiast wybrane aspekty związane z działaniami promocyjnymi dotyczącymi programów aktualnie realizowanych.

Tabela 2. Wsparcie działań promocyjnych i informacyjnych wybranych produktów żywnościowych – programy realizowane

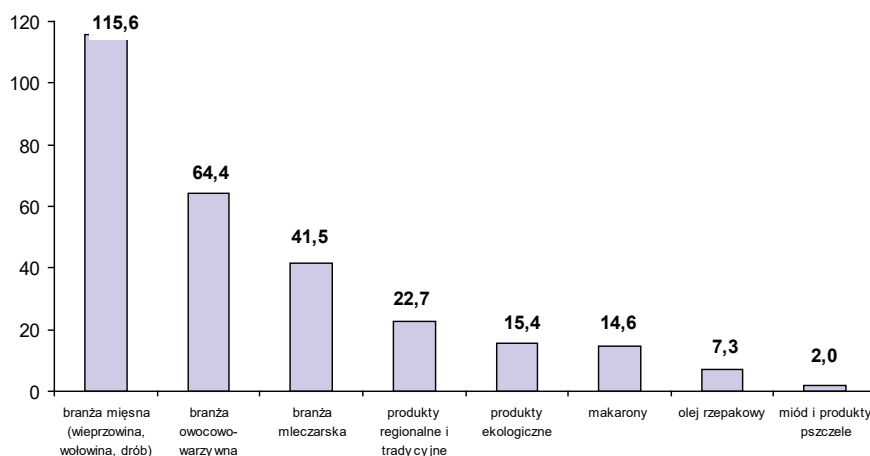
Lp.	Tytuł kampanii/ programu	Produkty i systemy objęte promocją	Lata reali- zacji	Budżet kampanii (mln PLN)	Przykładowe formy pro- mocyj
1.	Niezwykłe właściwości zwykłych owoców	Owoce jagodowe: truskawki, maliny, porzeczka, borówka	2015–2018	8,5	Reklamy na autobusach, reklamy LCD, citylighty, konferencje prasowe, gry edukacyjne, dostępne na stronie www.power-fruits.eu , kampanie bannerowe, media społecznościowe
2.	Soki i musy – witaminy w wygodnej formie	Soki i musy z owoców i warzyw	2015–2018	10,3	Kampania (TV, Internet), działania PR i BTL, strona www.fanpage na Facebooku, gry
3.	EkoEuropa – jakość i tradycja	Produkty ekologiczne	2015–2018	3,5	Udział w targach, spotkaniach biznesowych, degustacje
4.	Zasmakuj w Europie	Wołowina	2015–2018	1,5	Międzynarodowe targi branży spożywczej, konferencje prasowe, panele dyskusyjne
5.	Rozsmakuj się w Europie	Wieprzowina	2015–2018	0,9	Międzynarodowe targi spożywcze, organizacja misji gospodarczych, materiały promocyjno-informacyjne
6.	Pokochaj olej rzepakowy	Olej rzepakowy	2015–2018	2,1	Kampania w prasie, advertoriale w prasie kobiecej, warsztaty i briefingi dla mediów, degustacje w sieciach handlowych, udział w konferencjach, promocja w Internecie, działania w mediach społecznościowych
7.	Smaki Europy – jakość i tradycja	Wołowina, wieprzowina, drób i przetwory mięsne	2015–2018	6,0	Strona internetowa kampanii, wizyty studyjne dla przedstawicieli grup docelowych w Kazachstanie, Singapurze, Nowej Zelandii, Tajwanie i RPA, konferencje w Polsce, Film, gadżety i materiały informacyjno-promocyjne, udział w targach, spotkania B2B, PR
8.	Europejski drób – w jakości siła	Drób	2016–2019	1,8	Działania informacyjne w trakcie targów na rynkach docelowych, aktywności edukacyjne, PR

9.	Makarony Europy	Makarony	2016–2019	2,4	Reklama (TV, prasa, Internet), akcje promocyjne w trakcie targów i w punktach sprzedaży
----	-----------------	----------	-----------	-----	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych www.eksporterzy.org, www.kowr.gov.pl.

W ramach realizowanej polityki wsparcia działań promocyjno-informacyjnych WPR na rynku produktów rolno-spożywczych Polska w latach 2005–2016 wydatkowała 283,5 mln zł, z czego 172,6 mln zł pochodziło z budżetu UE, a pozostałe środki to wkład własny organizacji branżowych producentów rolnych, funduszy promocji oraz budżetu krajowego.

Wykres 1. Wsparcie działań promocyjnych i informacyjnych na rynkach wybranych produktów rolnych w latach 2004–2016 (w mln PLN)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ARR.

Największe wsparcie trafiło do branży mięsnej – 40,8% ogółu wydatkowanych środków, gdzie przeprowadzono 15 kampanii informacyjno-promocyjnych. Na drugim miejscu znalazła się branża owocowo-warzywna (22,7% i 8 kampanii), dalej mleczarska (14,6% i 3 kampanie), produktów regionalnych i tradycyjnych (8%, 2 kampanie), produktów ekologicznych (5,4% i 2 kampanie), makarony (5,1% i 2 kampanie),

olej rzepakowy (2,6% i 1 kampania) oraz miód i produkty pszczele (2% i 1 kampania) [Tereszczuk 2017, s. 146].

W latach 2005–2016 na rynku polskim przeprowadzono 17 kampanii informacyjno-promocyjnych produktów rolno-spożywczych, na które przeznaczono ok. 104,8 mln zł (37% ogółu wsparcia działań promocyjno-informacyjnych w ramach WPR). Były to kampanie ukierunkowane głównie na edukację społeczeństwa z zakresu systemów jakości żywności, oznaczeń produktów regionalnych i tradycyjnych jak: Chroniona Nazwa Pochodzenia (ChNP), Chronione Oznaczenie Geograficzne (ChOG) i Gwarantowana Tradycyjna Specjalność (GTS) [Produkty regionalne tradycyjne].

Inne kampanie promowały ekologię, spożycie mleka i produktów mleczarskich, miodu, oleju rzepakowego, a także owoców i warzyw. Kampanie te przeprowadzane były podczas konferencji, seminariów, targów oraz na festynach, a także w mediach: Internecie, TV oraz w różnego rodzaju czasopismach. Dzięki prowadzonym działaniom informacyjno-promocyjnym, odbiorcy kampanii mogli nie tylko zdobyć wiedzę, ale także mieli możliwość osobiście przekonać się o niepowtarzalnych walorach tych produktów podczas degustacji. Wynikiem tak kompleksowych działań był wzrost rozpoznawalności promowanych produktów, a w konsekwencji także wzrost ich wielkości sprzedaży i poziomu konsumpcji.

Do końca 2016 roku na rynkach pozaunijnych przeprowadzono 18 kampanii, które wsparto kwotą 122,4 mln zł (43% wydatkowanych środków). Dotarły one do 18 krajów, na rynkach których promowano m.in.:

- mięso i przetwory mięsne (wieprzowinę, wołowinę i drób) – Algieria, Białoruś, Chiny, Japonia, Kanada, Kazachstan, Korea Płd., Nowa Zelandia, Rosja, RPA, Singapur, Tajlandia, Tajwan, Turcja, Ukraina, USA, Wietnam, Zjednoczone Emiraty Arabskie;
- jabłka – Ukraina, Rosja, Chiny, Zjednoczone Emiraty Arabskie;
- produkty mleczarskie – Chiny, makaron – Ukraina i Chiny,
- produkty ekologiczne – Japonia, Singapur i USA.

Kampanie promocyjno-informacyjne prowadzone na ww. rynkach, upowszechniające wiedzę o wysokich standardach produkcji żywności w Polsce i Unii Europejskiej oraz promujące jej jakość, oryginalność i walory smakowe, przyczyniły się pośrednio do wzrostu eksportu europejskich produktów żywnościowych (w tym polskich) na rynki zagraniczne. W latach 2004–2016 eksport produktów rolno-spożywczych z Polski wzrósł blisko pięciokrotnie z 5,2 do 24,3 mld euro. Od wielu lat najważniejszym odbiorcą polskich produktów rolno-spożywczych są państwa UE. W 2016 roku wartość eksportu tych produktów do krajów UE-28 wyniosła 19,8 mld euro i była ponadpięciokrotnie wyższa w porównaniu do 2004 roku. Tym samym udział UE-28

w polskim eksporcie rolno-spożywczym w 2016 roku wyniósł 81,5% wobec 72,1% w 2004 roku. W ostatnich latach obserwujemy postępującą dywersyfikację rynków zbytu. Zyskują na znaczeniu kraje trzecie. Handel zagraniczny produktami rolno-spożywczymi odgrywa ważną rolę w rozwoju sektora rolno-spożywczego w Polsce.

4. Podsumowanie

W związku z rozwojem procesu globalizacji i postępującą liberalizacją światowego handlu żywnością, promocja produktów rolno-spożywczych odgrywa coraz większą rolę. Rzetelne informacje określające zalety i specyfikę promowanych produktów żywnościowych, kierowane do różnych docelowych grup konsumentów, nie tylko wzbudzają zainteresowanie kupujących i zachęcają producentów do przestrzegania określonych standardów produkcji, ale również pomagają rozwijać rynek tych produktów. Informacje te wpływają na poszerzenie wiedzy konsumentów i wzrost ich zaufania do produktów, a w konsekwencji wzrost popytu na promowane produkty i zwiększenie ich sprzedaży. Promocja na rynkach zagranicznych ma również wpływ na poszerzenie kontaktów handlowych z odbiorcami zagranicznymi, zdobycie nowych rynków zbytu i zwiększenie asortymentu sprzedawanych produktów. Działania promocyjno-informacyjne ułatwiają zawieranie kontaktów handlowych z odbiorcami zagranicznymi podczas targów i różnego rodzaju wystaw, a także dostarczają wiedzy o oferowanych produktach.

Bibliografia

Chotkowski J. (2011), *Specyfika działań marketingowych na rynku rolnym*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, Nr 1, ss. 64–80.

Chrzęścik M. (2012), *Teoretyczne ujęcie promocji w aspekcie koncepcji marketingu terytorialnego* [online], http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/94-2012_12.pdf, dostęp: 20.02.2018.

Dąbrowski T.J. (2015), *Marketing – między koncentracją na kliencie a orientacją na interesariuszy*, „Handel Wewnętrzny”, numer 5 (358), ss. 133–146.

Goi C.L. (2009), *A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?*, „International Journal of Marketing Studies”, Vol. 1, Number 1 [online], <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijms/article/viewFile/97/1552/>, dostęp: 11.05.2018.

Goryńska-Goldmann E., Kozera-Kowalska M. (2018a), *Innowacje w zakresie komunikacji marketingowej na rynku produktów rolnych*, „Handel Wewnętrzny”, numer 2 (373), ss. 139–147.

Goryńska-Goldmann E., Kozera-Kowalska M. (2018b), *Innowacje w zakresie promocji na przykładzie rynku mięsa wieprzowego*, „Handel Wewnętrzny”, numer 3 (374), ss. 151–161.

Kaczmarczyk S. (2016), *System nowego marketingu w świetle krytyki jego podstawowego paradygmatu*, „Handel Wewnętrzny”, numer 5 (364), ss. 103–114.

Kamiński J. (2016), *Wnioski na temat zakresu nauki o marketingu w świetle definicji marketingu AMA*, „Zagadnienia Naukoznawstwa”, nr 4 (210), ss. 585–610.

Kozielski R. (2013), *Ewolucja marketingu – wymiar historyczny i naukowy* [w:] W. Grzegorzczak (red.), *Marketing w obliczu nowych wyzwań rynkowych. Księga jubileuszowa z okazji 70-lecia Profesora Gregora*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, ss. 81–98.

Kubiak K. (2016), *Reklama jako zjawisko społeczne* [w:] *Socjotechnika Reklamy*, red. K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa.

Produkty regionalne i tradycyjne, strona internetowa Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi [online], <http://www.minrol.gov.pl/Jakosc-zywnosci/Produkty-regionalne-i-tradycyjne>, dostęp: 20.02.2018.

Pudęłkiewicz E. (2011), *Refleksje wokół koncepcji marketingu w agrobiznesie*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, Numer 5 [online] http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/PEFIM_nr_54_2011_s115.pdf, dostęp: 20.02.2018.

Rasz H. (1998), *Marketing artykułów żywnościowych* [online], http://biurose.sejm.gov.pl/teksty_pdf_98/i-615.pdf, dostęp: 20.02.2018.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1144/2014 z dnia 22 października 2014 r. w sprawie działań informacyjnych i promocyjnych dotyczących produktów rolnych wdrażanych na rynku wewnętrznym i w państwach trzecich oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 3/2008, Dz. Urz. UE L 317 ss. 56–68 z 4.11.2014.

Strona internetowa Krajowego Ośrodka Wsparcia Rolnictwa, www.kowr.gov.pl [online], dostęp: 20.02.2018.

Strona internetowa Promocja żywności, www.promocjazywnosci.pl/rozdzial_2_1.html [online], dostęp: 20.06.2018.

Szczepaniak I. (2014), *Strategie konkurencji stosowane przez polskich producentów żywności na rynku unii europejskiej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu”, nr 361.

Sznajder A. (1993), *Sztuka promocji, czyli jak najlepiej zaprezentować siebie i swoją firmę*, Business Press Ltd., Warszawa.

Sztucki T. (1995), *Promocja: sztuka pozyskiwania nabywców*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.

Szwacka-Mokrzycka J. (2016), *Specyfika marketingu w agrobiznesie. Przegląd koncepcji*, „Handel Wewnętrzny”, numer 5 (364), ss. 305–314.

Tereszczuk M. (2017), *Działalność promocyjna jako czynnik konkurencyjności polskich producentów żywności* [w:] I. Szczepaniak (red.), *Konkurencyjność polskich producentów żywności i jej determinanty* (3), seria „Monografie Programu Wieloletniego 2015–2019”, nr 67, IERiGŻ-PIB, Warszawa, ss. 132–152.

Walkowska I. (2017), *Promocja żywności w ramach systemów jakości i innowacyjnych rozwiązań w sektorze rolno-spożywczym w Polsce*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa”, Numer 3 (36), ss. 319–332.

Wiktor W.J. (2016), *Komunikacja marketingowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 2.

Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka

| m.budzanowska-drzewiecka@uj.edu.pl

NR ORCID: 0000-0001-6651-4037

Uniwersytet Jagielloński

Cechy komunikatu w *electronic Word of Mouth* – przegląd literatury

The Message Characteristic in Electronic Word of Mouth: A Literature Review

Abstract

Electronic word-of-mouth (eWOM) communication is one of the currently developing areas of research. The scope of the published results relating to the issue is both broad and fragmentary (it concerns various approaches and aspects of eWOM communication). The article focuses on research on the characteristics of the message conveyed within the eWOM communication. For this purpose a systematic review of the eWOM literature, identifying the key characteristics of the message used in the research, was carried out. Among the characteristics, valence and argument quality are the most often used. However, there are great ambiguities in the conceptualization and operationalization of the second characteristic in particular.

Key words:

electronic Word of Mouth, informal communication, message, eWOM message, review valence, message characteristics, online consumer reviews

Wprowadzenie

Przenoszenie się procesów komunikacyjnych do Internetu jest jednym z ważniejszych wyzwań w naukach społecznych. Z perspektywy działalności biznesowej nowe media stały się też nieodzownym kanałem marketingowej aktywności przedsiębiorstw. Jednym z aspektów tego procesu jest rozwój badań nad nieformalną komunikacją w Internecie o charakterze rynkowym – *electronic word of mouth* (eWOM, *eWOM communication*, *online WOM*).

Komunikacja eWOM to nadal nowy obszar badań, pomimo że prace nad tym zagadnieniem są realizowane od około dwóch dekad. Tematyka wzbudza coraz większe zainteresowanie praktyków oraz badaczy reprezentujących zróżnicowane dyscypliny, nie tylko marketing, zarządzanie czy informatykę, ale także na przykład psychologię [np. Berger, Iyengar 2013] czy lingwistykę [np. Forouhandeh 2017]. O rozwoju badań nad komunikacją eWOM świadczą pojawiające się coraz częściej przeglądy literatury [np. Cheung, Thadani 2010a; 2010b; 2012; King, Racherla, Bush 2014] pozwalające na systematyzację wątków badawczych poruszanych w opracowaniach naukowych oraz sygnalizowanie potencjalnych kierunków dalszych eksploracji.

Z racji marketingowego ukierunkowania komunikacji eWOM (wynikającego z istoty zjawiska) badacze najczęściej koncentrują się na próbie opisanie specyfiki komunikacji eWOM oraz określenia przesłanek wykorzystania jej do celów marketingowych (np. jako integralny element *influence marketingu* realizowanego przez twórców internetowych [Paço, Oliveira 2017]). Dlatego też spora część badań dotyczy oddziaływania udostępnianych przez użytkowników w Internecie informacji na decyzje nabywcze innych. Dzięki trwałości udostępnianych treści *online*, możliwe jest analizowanie znacznych ilości danych będących rezultatem wymiany informacji pomiędzy konsumentami. Dane te mają duży potencjał, jednak bez właściwego rozumienia celów, motywów angażowania się w eWOM przez osoby uczestniczące w ich wymianie, bywają one bezużyteczne. Stąd poza szukaniem efektów komunikacji eWOM, badacze koncentrują uwagę na samych uczestnikach tego procesu, analizując motywy angażowania się w nią [np. Ul Islam, Rahman, Hollebeek 2017]. Ponadto C.M.K. Cheung i D.R. Thadani [2010b] w jednym z pierwszych przeglądów literatury podkreśliły także, że interesującym polem analiz eWOM jest sam komunikat, chociaż uwaga poświęcana temu wątkowi była zdecydowanie mniejsza.

W tej pracy podjęto próbę systematyzacji kluczowych cech komunikatu będącego przedmiotem wymiany w komunikacji eWOM (oraz podstaw metodologicznych ich analizy), występujących w opublikowanych wynikach badań. W tym celu sięgnięto po metodykę systematycznego przeglądu literatury, któremu podporządkowano

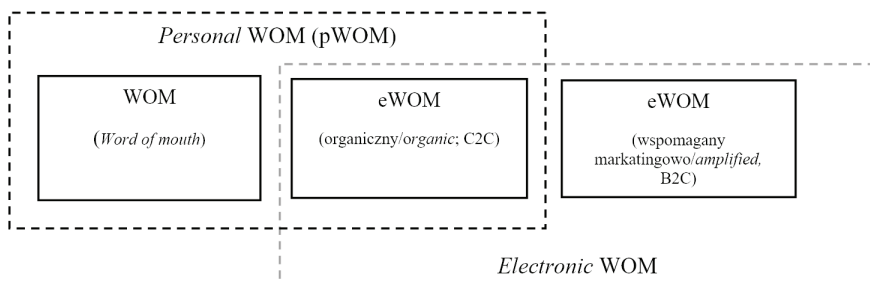
układ opracowania. Składa się ono z prezentacji komunikacji eWOM jako odrębnego pola badawczego, założeń przyjętych w przeprowadzonym przeglądzie, jego analizy oraz wynikających z niej wniosków.

***Electronic word of mouth* jako płaszczyzna badań**

Nieformalna komunikacja w Internecie dotycząca oferty rynkowej (eWOM) to wypowiedzi (o zróżnicowanym wartościowaniu) potencjalnego, obecnego lub byłego konsumenta dotyczące oferty rynkowej, które udostępniane są innym poprzez Internet i stanowią nieformalne źródła informacji konsumenckiej [Hennig-Thurau i in. 2004, s. 39; Budzanowska-Drzewiecka 2015a, ss. 19–20]. Wymiana tych informacji jest możliwa dzięki rozwojowi technologii, które pozwoliły na powstanie odmiennych kanałów komunikacji w środowisku cyfrowym, mogących wpływać na zróżnicowanie postaw konsumentów wobec komunikacji eWOM [Gvili, Levy 2016]. Na przykład kanały te mogą pozwalać na komunikację z wieloma odbiorcami (np. poprzez media społecznościowe, w tym blogi, fora czy portale społecznościowe bądź w bardziej ograniczonym kręgu, np. przesyłanie wiadomości tekstowych); czy też ułatwiają identyfikację nadawcy lub pozostaje on anonimowy.

Komunikacja eWOM bywa traktowana jako rozwinięcie analizowanej przez badaczy już od wielu dekad komunikacji bezpośredniej – *word of mouth* (WOM) – czasami określanej jako *personal WOM* (pWOM) [Bachleda, Berrada-Fathi 2016], czyli wymiany informacji w gronie konsumentów (C2C). Chociaż w przypadku komunikacji eWOM możliwe jest także inicjowanie wymiany informacji działaniami marketingowymi, co doprowadziło do wyodrębnienia eWOM organicznego (*organic WOM*) i wspomagającego marketingowo (*amplified eWOM*).

Rysunek 1. Powiązania pomiędzy eWOM a WOM



Źródło: opracowanie własne na podstawie Bachleda, Berrada-Fathi 2016; Ishida i in. 2016; Kulmala i in. 2013.

Badacze starają się opisywać eWOM w odniesieniu do wiedzy dotyczącej bezpośrednich interakcji (twarzą w twarz) pomiędzy konsumentami na rynku, które jednak znacząco różnią się ze względu na odmienny kanał komunikacji (osadzenie eWOM w Internecie) (tabela 1).

Tabela 1. Najważniejsze cechy WOM i eWOM

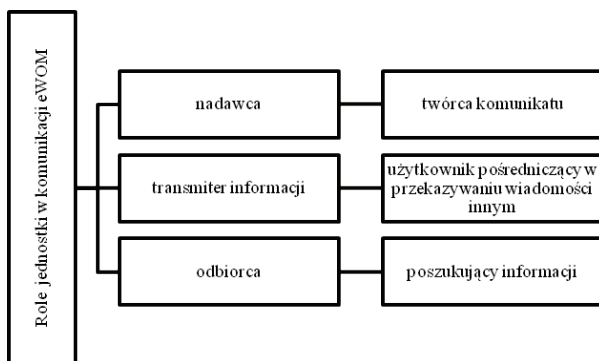
Kryterium	Word of mouth (WOM)	e-Word of mouth (eWOM)
Medium komunikacyjne	komunikacja bezpośrednia, twarzą w twarz	komunikacja pośrednia (przez Internet), brak kontaktu osobistego
Relacja pomiędzy nadawcą a odbiorcą	silne, trwałe więzi pomiędzy podmiotami komunikacji	słabe więzi pomiędzy podmiotami komunikacji
Źródła komunikatu	znany odbiorcy nadawca	znany i nieznaný nadawca
Forma komunikacji	ustna	pisemna (tekstowa, graficzna)
Zasięg odbiorców	mały i ograniczony	duży i nieograniczony
Oddziaływanie komunikatu	ulotny charakter, odtworzenie zależy od procesów zapamiętania jednostki	trwałe oddziaływanie (archiwizacja treści umieszczonych w Internecie)
Dostępność	mniej (w małej grupie), wymaga bezpośredniego kontaktu	wysoka (w szerokiej grupie użytkowników Internetu), brak ograniczeń czasowych i przestrzennych
Wymiana komunikatu	synchroniczna, wymaga kontaktu twarzą w twarz	synchroniczna i asynchroniczna
Informacje zwrotne	zwykle ograniczone, krótkotrwałe	zwykle dostępne, pozwalające na pomiar/analizę

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Goldsmith, Horowitz 2006, ss. 4–5; Budzanowska-Drzewiecka 2015b, s. 259; Wang i in. 2016, s. 1035; Forouhandeh 2017, s. 54.

Fakt stałego tworzenia i dzielenia się przez konsumentów opiniami na temat produktów w Internecie oznacza, że komunikacja eWOM okazuje się znacznie szybsza i szersza niż WOM [Paço, Oliveira 2017]. Oryginalność komunikacji eWOM odnosi się też do złożoności interakcji pomiędzy uczestnikami. W zależności od poziomu zaangażowania w interakcję oraz liczby osób w niej uczestniczących można wyróżnić różne jej typy, jak komunikacja: *one-to-one*, *one-to-many*, *many-to-one*, *many-to-many* [Weisfeld-Spolter, Sussan, Gould 2014 za: Xia i in. 2009; Budzanowska-Drzewiecka 2016]. Ponadto samo zaangażowanie konsumentów w eWOM dotyczy trzech zestawów zachowań: poszukiwania, tworzenia i przekazywania treści (informacji i rekomendacji) [Themba, Mulala 2013], które mogą być też ujmowane jako tworzenie,

przekazywanie, otrzymywanie i przyjmowanie informacji (*adoption of information*) (WOM cykle) [Killian i in. 2016]. Oznacza to, że mogą oni występować w odmiennych rolach w procesie komunikacji, będąc osobą poszukującą informacji (odbiorca przekazu), przesyłającą informację (osoba rozpowszechniająca informacje pochodzące od innych) oraz nadawcą (osoba, która tworzy przekaz i udostępnia go innym poprzez Internet) [Scheibe 2012] (rysunek 2).

Rysunek 2. Podstawowe role jednostki w komunikacji eWOM



Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na wspomniane różnice w konceptualizacji WOM i eWOM zasadne jest traktowanie eWOM jako odrębnego obszaru analiz komunikacji interpersonalnej. Potwierdzają to wyniki badań. Na przykład A.B. Eisingerich i in. [2015] podjęli się analizy różnic występujących pomiędzy tradycyjnie rozumianym WOM a przekazem eWOM poprzez media społecznościowe. Stwierdzili, że konsumenci są mniej skłonni do angażowania się w eWOM [Eisingerich i in. 2015], co może wynikać z odmiennego postrzegania ryzyka społecznego (wyższego w przypadku eWOM).

O ile oczywiste jest, że konsumenci przekazują sobie wzajemnie informacje o produktach i usługach, to nie do końca jasne okazuje się, czy wykorzystywane kanały oddziałują na sposób i treść przekazywanych informacji. Próby odpowiedzi na po pytanie podjęli się J. Berger i R. Iyengar [2013]. Przeprowadzone przez nich badania wykazały, że wykorzystany kanał komunikacji (*face to face* bądź *online*) oddziałuje na dyskusje o produktach i usługach. Komunikacja pisemna (eWOM) skłania ludzi do przekazywania informacji o bardziej interesujących produktach, co wyjaśniają badacze, odwołując się m.in. do cechy charakterystycznej eWOM – asynchroniczności komunikacji – pozwalającej na dopracowanie swoich wypowiedzi [Berger 2013].

Przytoczone wyniki badań potwierdzają, że kanał (*face to face* bądź *online*) oddziałuje na proces komunikacji interpersonalnej.

Studia nad komunikacją eWOM można odnieść do dwóch podstawowych poziomów analizy: rynku i jednostki (poziom indywidualny) [Lee, Lee 2009].

Uwzględniając perspektywę rynkową, badacze koncentrują się na wykorzystaniu danych pochodzących ze stron www w celu zbadania wpływu komunikatów eWOM na wyniki sprzedaży. Mogą one dotyczyć m.in. oddziaływania opinii konsumentów dostępnych *online* na sprzedaż filmów [Duan i in. 2008] czy produktów gier wideo [Zhu, Zhang 2010], w których przypadku wyniki badań wskazały zróżnicowane znaczenie komunikatów eWOM na poziomie kategorii produktowych, podkreślając zasadność uwzględniania przy konstruowaniu strategii marketingowych cech konsumenta i konkretnego produktu (co wymaga zróżnicowanych treści komunikatu).

Drugi poziom – jednostki – zakłada analizowanie eWOM jako procesu komunikacji interpersonalnej, w którym interakcja pomiędzy nadawcą a odbiorcą może skutkować zmianą postawy wobec produktów (np. dzięki zebraniu nowych informacji) i ostatecznie wpływać na decyzje nabywcze. Takie ujęcie wymaga analizowania zjawiska w kontekście komunikacji społecznej, w którym to jednostka (rozumiana jako nadawca) przekazuje komunikaty (werbalne i niewerbalne) w celu modyfikacji zachowania innych osób (z którymi się komunikuje). Zatem można uznać, że komunikacja eWOM to specyficzna forma komunikacji społecznej, która obejmuje, poza nadawcą i odbiorcą (poszukującymi informacji i dzielącymi się nimi), także komunikat oraz informację zwrotną na bodziec zawarty w przesyłanej wiadomości.

Takie ujęcie pozwala na koncentrowanie się nie tylko na zachowaniach jednostek, ale na przekazie *per se* i jego cechach, przy szukaniu odpowiedzi na pytanie o odmienne reakcje na docierające do odbiorcy komunikaty. Komunikat można traktować jako zbiór bodźców, które są przedmiotem wymiany pomiędzy konsumentami – użytkownikami Internetu [Cheung, Thadani 2012]. Oczywiście jest, że bodźce te mogą mieć różny kierunek (pozytywny, negatywny bądź neutralny). Takie rozróżnienie uwzględnione zostało w najpopularniejszej definicji eWOM. Podobnie funkcjonuje w literaturze dotyczącej WOM. Ponadto uwagę badaczy przykuwał też fakt zawartości informacyjnej (ilości informacji) [Cheung, Thadani 2012]. Zatem interesujące jest, jakie inne kluczowe cechy komunikatów eWOM (zawartości i formy) zajmowały badaczy.

Założenia systematycznego przeglądu literatury

Dobór artykułów dotyczących przekazu eWOM, uwzględnionych w przeglądzie, wymagał dwutorowego postępowania. W pierwszej kolejności sięgnięto do indeksowanych baz danych (ProQuest i Scopus). Poszukiwania opierały się na wyselekcjonowanych słowach kluczowych „eWOM message”, „eWOM valence”, „message characteristics”. Ponadto, aby upewnić się, że nie pominięto dotyczących zagadnienia znaczących artykułów, uzupełniono przegląd o wyszukania w Google Scholar. Po usunięciu powtarzających się opracowań, poszukiwania obejmowały łącznie 757 artykułów z okresu od 2010 do 2018 roku (październik)¹.

Postępując zgodnie z wytycznymi konwencjonalnej metodyki przeglądu systematycznego [Webster, Watson 2015], w doborze tekstów uwzględniono kryteria włączające i wykluczające (tabela 2).

Tabela 2. Kryteria uwzględnione przy doborze artykułów

Kryteria włączające	Kryteria wykluczające
<ul style="list-style-type: none"> • akademicki charakter publikacji (poddanie jej procesowi recenzji) • koncentracja na komunikacie eWOM jako podstawowym przedmiocie badań w publikacji (bądź kontekście analizy) • ujęcie komunikacji eWOM w kontekście komunikacji pomiędzy użytkownikami Internetu (perspektywa jednostek – <i>organic eWOM</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • eWOM poza kontekstem produktów i usług konsumpcyjnych (bez kontekstu powiązanego z ofertą rynkową) • koncentracja na innych elementach procesu komunikacji eWOM niż komunikatk • ujęcie komunikacji eWOM jako procesu B2C, dodatkowo wspomaganego systemami informatycznymi • inny niż empiryczny charakter artykułu • inny język artykułu niż angielski

Źródło: opracowanie własne.

Przy kwalifikacji tekstu istotny był właściwy kontekst rozumienia komunikatu eWOM. Ze względu na różnice w konceptualizacji eWOM odrzucono teksty, które utożsamiały eWOM *per se* z wyrażanymi opiniami *online* (wąskie rozumienie), a nie z procesem ich wymiany pomiędzy nadawcą a odbiorcą, który pozwala na analizę komunikatu jako odrębnego konstruktu. Oprócz tego przyjęto rozróżnienie eWOM wynikające z interakcji pomiędzy konsumentami na: organiczny i wspomagany marketingowo [Kulmala i in. 2013] ograniczając się do opracowań analizujących pierwsze z ujęć.

1. Ograniczenie analizy do okresu od 2010 roku wynikało z zamiaru uzupełnienia przeglądu literaturowego zrealizowanego przez C.M.K. Cheung i D.R. Thadani [2010b], który kończył się na publikacjach z 2010 roku.

Początkowo przeprowadzono analizę treści zebranych abstraktów, w celu identyfikacji głównego obszaru tematycznego każdego z artykułów. Ostatecznie wyselekcjonowano 78 publikacji, które poddano analizie.

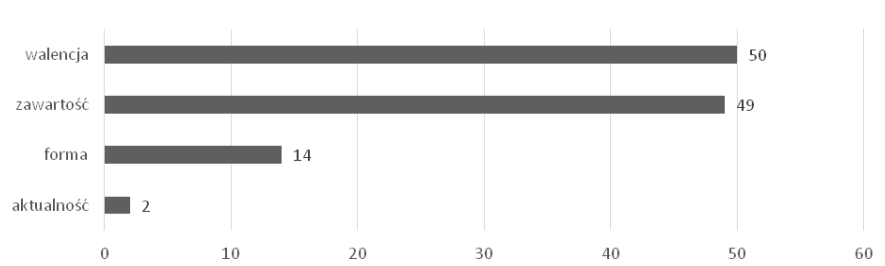
Ich przegląd zmierzał do ustalenia odpowiedzi na pytania: jakie kluczowe cechy komunikatu eWOM są analizowane przez badaczy (1) oraz jakimi metodami badawczymi się oni posługują (2).

Wyniki badań

Kluczowe cechy przekazu w badaniach komunikacji eWOM

Wyniki analizy wskazują, że badacze sięgają po zróżnicowane cechy komunikatu eWOM, odnoszące się do odmiennych podstaw kategoryzacyjnych. Nie jest zaskoczeniem, że nawiązują wprost do definicji eWOM, przypisując komunikatowi określony kierunek (walencję) (50 tekstów, 64%). Często podstawą do analiz komunikatu są też cechy powiązane z jego zawartością. Zdecydowanie rzadziej badacze uwzględniają samą formę komunikatu. W dwóch przypadkach pojawia się też odniesienie do czasu powstania samego komunikatu (analizy dotyczyły komunikatów starszych oraz aktualnych) [np. Jin i in. 2014].

Wykres 1. Kluczowe cechy komunikatów eWOM uwzględniane w dotychczasowych badaniach



Dane nie sumują się do N ze względu na wykorzystanie w badaniach kilku cech komunikatu jednocześnie.

Źródło: opracowanie własne.

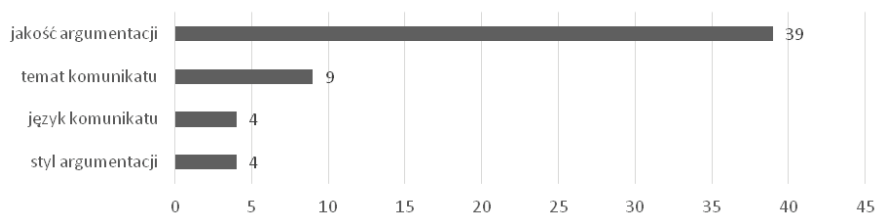
W przypadku badaczy uwzględniających walencję przekazu, najczęstszym rozwiązaniem jest badanie zarówno treści o pozytywnym, jak i negatywnym ukie-

runkowaniu (37 tekstów, 47%). Niektórzy badacze sięgają dodatkowo po przekazy o neutralnym charakterze [np. Yang i in. 2016] bądź koncentrują się jedynie na negatywnym przekazie [np. Bitter, Grabner-Kräuter 2016] czy też tylko pozytywnym (w trzech przypadkach).

W uwzględnionych w przeglądzie artykułach analizowane są przede wszystkim tekstowe informacje (z pominięciem formy komunikatu jako zmiennej). Jeśli forma była wykorzystywana jako cecha komunikatu, to naturalną konsekwencją było zestawianie tradycyjnej tekstowej postaci komunikatu z wizualną [np. Leung i in. 2017], czasem nieograniczanie się do podstawowej kategoryzacji, a uwzględnienie bardziej szczegółowej formaty [Estrella-Ramón, Ellis-Chadwick 2017]. Wśród badań są i takie, które koncentrują się na komunikatach wizualnych, na przykład analizując obrazki i wideo [Lin i in. 2012], zdjęcia i ich składowe (perspektywa narracyjna czy styl) [Farace i in. 2017] czy elementy graficzne w postaci awatara uzupełniającego informacje tekstowe [np. Lee i in. 2013].

Istotne miejsce zajmują badania, które sięgają po cechy powiązane z zawartością przekazywanych sobie nawzajem przez użytkowników Internetu komunikatów. W tych badaniach najczęściej uwzględniana jest występująca w komunikacie jakość argumentacji (*argument quality*), rozumiana jako perswazyjna siła argumentów wykorzystanych w przekazie. Analogicznie do analizy przekazów reklamowych, poza jakością argumentacji, pojawia się odniesienie do stylu argumentacji, np. jednostronne vs dwustronne argumenty [Chen 2016]; subiektywne vs obiektywne [Liu i in. 2018] bądź do kwestii lingwistycznych, np. komunikowania treści – *explicite* vs *implicit* [Packard, Berger 2017], czy analizy składni komunikatów [Noguti 2016].

Wykres 2. Najczęściej analizowane cechy zawartości komunikatu eWOM



Dane nie sumują się do N ze względu na wykorzystanie w badaniach kilku cech komunikatu jednocześnie.

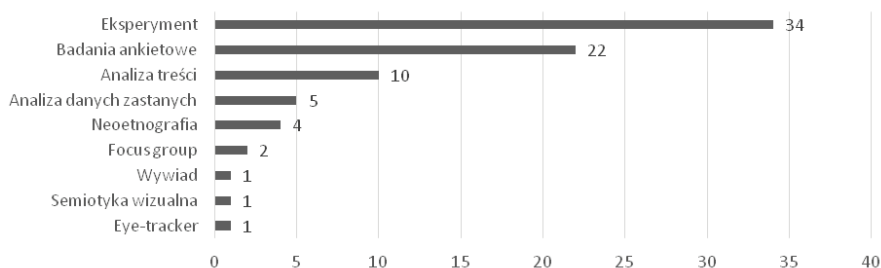
Źródło: opracowanie własne.

Jak wspomniano, badacze często sięgają po jakość argumentów, chociaż odmiennie konceptualizują i operacjonalizują konstrukt. Powszechnym rozwiązaniem jest odwoływanie się do częstego w analizie komunikatów reklamowych podziału na komunikaty o charakterze racjonalnym (opierające się na faktach) i emocjonalnym [Keyzer i in. 2017; Wu, Wang 2011]. W innych opracowaniach jakość argumentów dotyczy ich siły (*strength*), kompleksowości (*comprehensiveness*), trafności (*accuracy*), aktualności (*timeliness*) i odpowiedniości (*relevance*) [Teng i in. 2014] bądź wybranych aspektów. Inni autorzy uwzględniają inne sposoby rozumienia jakości argumentów, badając na przykład wiadomości zawierające nieprawdziwe treści lub prawdziwe, ale negatywne [Liu, Keng 2014], czy o humorystycznym charakterze i z efektami multi-medialnymi [Hsieh i in. 2012].

Metody badań wykorzystywane w analizie komunikatów eWOM

Z przeglądu wynika, że badacze, analizując komunikaty eWOM, sięgają przede wszystkim po ilościowe metody badań (68 tekstów, 87%). Rzadko – bo jedynie w dwóch przypadkach – pojawia się podejście mieszane. Uwzględnia ono w pierwszym przypadku triangulację badań ankietowych i FGI oraz, w drugim, eksperymentu z semiotyką wizualną.

Wśród metod badawczych dominuje eksperyment, dalej badania ankietowe i analiza treści komunikatów (wykres 3). Analiza treści ma zarówno ilościowy, jak i jakościowy charakter (badacze sięgają po szczegółowe techniki – np. *text mining* czy analizę sentymentu).

Wykres 3. Metody badawcze wykorzystywane w badaniu komunikatów eWOM

Dane nie sumują się do N ze względu na wykorzystanie kilku triangulacji metod do realizacji badań zasadniczych.

Źródło: opracowanie własne.

Niedoceniane przez badaczy są inne podejścia – np. neoetnografia, której możliwości wykorzystania do analizowania komunikatów eWOM wskazywali J. Xun i J. Reynolds [2010]. Niespodziewane jest także pomijanie metod neurofizjologicznych – jedynie w jednym przypadku badania zrealizowano z wykorzystaniem eye-trackera [Hoffman, Daugherty 2013], pomimo że badanie uwagi wizualnej w ten sposób pozwala na wskazanie elementów, które są atrakcyjne dla odbiorców komunikatów. Nie jest zaskoczeniem natomiast, że badania realizowano głównie *online* (zarówno eksperymenty, jak i badania ankietowe).

W przypadku eksperymentów istotny jest dobór właściwych bodźców eksperymentalnych, poza tymi związanymi z cechami komunikatów – także produktów, których one dotyczą. Badacze sięgają najczęściej po produkty reprezentujące kategorie dóbr użytecznych i hedonistycznych bądź produktów o cechach poznawalnych w trakcie użytkowania (*experience goods*) vs produktów o cechach poznawalnych przed dokonaniem zakupu (*search goods*). Niezależnie od przyjętej kategoryzacji, podstawą opinii i rekomendacji są usługi hotelowe i restauracyjne, smartfony, kamery i inne produkty RTV.

Wnioski

Analogicznie do wyników przeglądu literatury, zrealizowanego przez C.M.K. Cheung i D.R. Thadani [2010a, 2010b], przeprowadzona analiza wskazuje, że badacze, zajmując się tematyką komunikacji eWOM, częściej sięgają po inne wątki niż sam komunikat eWOM i jego cechy. Jednak liczba badań w tym obszarze oraz ich zakres rośnie.

Widoczne jest też zainteresowanie analizą komunikatów eWOM przez przedstawicieli innych nauk (o czym świadczy np. lingwistyczna perspektywa analizy komunikatów odnoszących się do oferty rynkowej). Pełne oszacowanie znaczenia wątku badawczego, kluczowych cech komunikatu i perspektyw badawczych wymagałoby rozszerzenia przeglądu literatury o pozycje indeksowane w innych liczących się bazach danych. Pomimo tego ograniczenia wyniki pozwalają na sformułowanie kilku wniosków.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że poza kierunkiem przekazu (najczęściej wykorzystywana cecha), badacze starają się opisywać komunikat, sięgając po różne aspekty związane z jego zawartością. Analizy koncentrują się zwykle na jakości argumentacji, co nie zaskakuje – ze względu na implementację wyników badań w obszarze marketingu i potrzebę ustalenia efektywności argumentów wykorzystywanych w celach promocyjnych. Jednak cecha ta jest odmiennie definiowana przez badaczy, co ogranicza możliwość porównywania wyników badań. Jednocześnie wskazuje na konieczność uspoźnienia konstruktów w przyszłych analizach komunikacji eWOM.

Pomimo rozwoju technologii i mediów społecznościowych pozwalających na wymianę komunikatów w innych formatach niż tekstowy, w niewielu badaniach zwracano uwagę na efekty wizualnych informacji w komunikacji eWOM.

Konsekwencją powyższych jest sięganie przez badaczy po podejście eksperymentalne i analizę treści. Być może większa koncentracja na wizualnych formach komunikatu spowoduje częstsze sięganie po inne metody badawcze (np. ET).

Bibliografia

Bachleda C., Berrada-Fathi B. (2016), *Is negative eWOM more influential than negative pWOM?*, „Journal of Service Theory and Practice”, vol. 26, nr 1, ss. 109–132.

Berger J. (2013), *Word-of-Mouth and interpersonal communication*, „Advances in Consumer Research”, nr 41, ss. 33–37.

Berger J., Iyengar R. (2013), *Communication channels and word of mouth: How the medium shapes the message*, „Journal of Consumer Research”, vol. 40, nr 3, ss. 567–579.

Bitter S., Grabner-Kräuter S. (2016), *Consequences of customer engagement behavior: when negative Facebook posts have positive effects*, „Electronic Markets”, vol. 26, nr 3, ss. 219–231.

Budzanowska-Drzewiecka M. (2015a), *Korzystanie z nieformalnych źródeł informacji w internecie przy podejmowaniu decyzji nabywczych przez młodych konsumentów* [w:] W.J. Wiąże-wicz, A. Zielińska (red.), *Determinanty i efekty współczesnej aktywności marketingowej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, ss. 17–26.

Budzanowska-Drzewiecka M. (2015b), *Ocena nieformalnych źródeł informacji w internecie przy podejmowaniu decyzji zakupowych przez młodych konsumentów*, „Zarządzanie w Kultu-rze”, vol. 16, nr 3, ss. 253–273.

Budzanowska-Drzewiecka M. (2016), *Motywy poszukiwania informacji rynkowych przez młodych konsumentów (w wieku 16–25 lat) w nieformalnych źródłach w Internecie*, „Handel Wewnętrzny”, vol. 62, nr 3(362), ss. 63–75.

Chen M.Y. (2016), *Can two-sided messages increase the helpfulness of online reviews?*, „Online Information Review”, vol. 40, nr 3, ss. 316–332.

Cheung C.M.K., Thadani D.R. (2010a), *The effectiveness of electronic Word-of-Mouth communication: A literature analysis electronic*, 23rd Bled eConference eTrust: Implications for the Individual, Enterprises and Society (lut 2009), ss. 329–345.

Cheung C.M.K., Thadani, D.R. (2012), *The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model*, „Decision Support Systems”, vol. 54, nr 1, ss. 461–470.

Cheung C.M.K., Thadani D.R. (2010b), *The state of electronic word-of-mouth research: A literature analysis* [w:] PACIS 2010 Proceedings, nr 151, ss. 1580–1587.

Duan W., Gu B., Whinston A.B. (2008), *Do online reviews matter? An empirical investigation of panel data*, „Decision Support Systems”, vol. 45, nr 4, ss. 1007–1016.

Eisingerich A.B., Chun H.H., Liu Y., Jia H., Bell S.J. (2015), *Why recommend a brand face-to-face but not on Facebook? How word-of-mouth on online social sites differs from traditional word-of-mouth*, „Journal of Consumer Psychology”, vol. 25, nr 1, ss. 120–128.

Estrella-Ramón A., Ellis-Chadwick F. (2017), *Do different kinds of user-generated content in online brand communities really work?* „Online Information Review”, vol. 41, nr 7, ss. 954–968.

Farace S., van Laer T., de Ruyter K., Wetzels M. (2017), *Assessing the effect of narrative transportation, portrayed action, and photographic style on the likelihood to comment on posted selfies*, „European Journal of Marketing”, vol. 51, nr 11/12, ss. 1961–1979.

Forouhandeh B. (2017), *WOM and eWOM as consumer communication: A systemic functional linguistic perspective*, University of Wollongong, praca doktorska.

Goldsmith R.E., Horowitz D. (2006), *Measuring motivations for online opinion seeking*, „Journal of Interactive Advertising”, vol. 6, nr 2, ss. 2–14.

Gvili Y., Levy S. (2016), *Antecedents of attitudes toward eWOM communication: Differences across channels*, „Internet Research”, vol. 26, nr 5, ss. 1030–1051.

Hennig-Thurau T., Gwinner K.P., Walsh G., Gremler D.D. (2004), *Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet?* „Journal of Interactive Marketing”, vol. 18, nr 1, ss. 38–52.

Hoffman E., Daugherty T. (2013), *Is a picture always worth a thousand words? Attention to structural elements of ewom for consumer brands within social media*, „Advances in Consumer Research”, vol. 41, nr 1, ss. 326–331.

Hsieh J.K., Hsie Y.C., Tang Y.C. (2012), *Exploring the disseminating behaviors of eWOM marketing: Persuasion in online video*, „Electronic Commerce Research”, vol. 12, nr 2, ss. 201–224.

Ishida K., Slevitch L., Siamionava K. (2016), *The effects of traditional and electronic word-of-mouth on destination image: A case of vacation tourists visiting Branson, Missouri*, „Administrative Sciences”, vol. 6, nr 4, ss. 1–17.

Jin L., Hu B., He Y. (2014), *The recent versus the out-dated: An experimental examination of the time-variant effects of online consumer reviews*, „Journal of Retailing”, vol. 90, nr 4, ss. 552–566.

Keyzer F. De, Dens N., Pelsmacker P. De (2017), *Don't be so emotional! How tone of voice and service type affect the relationship between message valence and consumer responses to WOM in social media*, „Online Information Review”, vol. 41, nr 7, ss. 905–920.

Killian M., Fahy J., O'Loughlin D. (2016), *The Case for Altruism in eWoM Motivations. W Making a Difference Through Marketing*, Springer Singapore, Singapore, ss. 129–142.

King R.A., Racherla P., Bush V.D. (2014), *What we know and don't know about online word-of-mouth: A review and synthesis of the literature*, „Journal of Interactive Marketing”, vol. 28, nr 3, ss. 167–183.

Kulmala M., Mesiranta N., Tuominen P. (2013), *Organic and amplified eWOM in consumer fashion blogs*, „Journal of Fashion Marketing and Management”, vol. 17, nr 1, ss. 20–37.

Lee M., Kim M., Peng W. (2013), *Consumer reviews: Reviewer avatar facial expression and re-view valence*, „Internet Research”, vol. 23, nr 2, ss. 116–132.

Leung X., Tanford S., Jiang L. (2017), *Is a picture really worth a thousand words?: An experiment on hotel Facebook message effectiveness*, „Journal of Hospitality and Tourism Technology”, vol. 8, nr 1, ss. 19–38.

Lin T.M.Y., Lu K.Y., Wu J.J. (2012), *The effects of visual information in eWOM communication*, „Journal of Research in Interactive Marketing”, vol. 6, nr 1, ss. 7–26.

Liu S.Q., Ozanne M., Mattila A.S. (2018), *Does expressing subjectivity in online reviews enhance persuasion?*, „Journal of Consumer Marketing”, vol. 35, nr 4, ss. 403–413.

Liu Y.L., Keng C.J. (2014), *Cognitive dissonance social comparison and disseminating untruthful messages*, „Social Behavior and Personality”, vol. 42, nr 6, ss. 979–994.

Noguti V. (2016), *Post language and user engagement in online content communities*, „European Journal of Marketing”, vol. 50, nr 5–6, ss. 695–723.

Packard G., Berger J. (2017), *How language shapes word of mouth's impact*, „Journal of Marketing Research”, vol. 54, nr 4, ss. 572–588.

Paço A., Oliveira S. (2017), *Influence marketing in the fashion and beauty industry*, „Estudos em Comunicação”, vol. 1, nr 25, ss. 119–136.

Scheibe A. (2012), *Czynniki warunkujące wpływ informacji nieformalnych rozpowszechnianych za pośrednictwem Internetu na decyzje zakupowe*, „Zarządzanie i Finanse”, vol. 2, nr 4, ss. 229–239.

Teng S., Wei Khong K., Wei Goh W., Yee Loong Chong A. (2014), *Examining the antecedents of persuasive eWOM messages in social media*, „Online Information Review”, vol. 38, nr 6, ss. 746–768.

Themba G., Mulala M. (2013), *Brand-related eWOM and its effects on purchase decisions: An empirical study of University of Botswana students*, „International Journal of Business and Management”, vol. 8, nr 8, ss. 31–40.

Ul Islam J., Rahman Z., Hollebeek L.D. (2017), *Personality factors as predictors of online consumer engagement: an empirical investigation*, „Marketing Intelligence & Planning”, vol. 35, nr 4, ss. 510–528.

Wang T., Yeh R.K.J., Chen C., Tsydypov Z. (2016), *What drives electronic word-of-mouth on social networking sites? Perspectives of social capital and self-determination*, „Telematics and Informatics”, vol. 33, nr 4, ss. 1034–1047.

Webster J., Watson R.T. (2015), *Analyzing the Past To Prepare for the Future: Writing a Review*, „MIS Quarterly”, vol. 26, nr 2, ss. xiii–xxii.

Weisfeld-Spolter S., Sussan F., Gould S. (2014), *An integrative approach to eWOM and marketing communications*, „Corporate Communications: An International Journal”, vol. 19, nr 3, ss. 260–274.

Wu P.C.S., Wang Y.C. (2011), *The influences of electronic word-of-mouth message appeal and message source credibility on brand attitude*, „Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics”, vol. 23, nr 4, ss. 448–472.

Xun J., Reynolds J. (2010), *Applying netnography to market research: The case of the online forum*, „Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing”, vol. 18, nr 1, ss. 17–31.

Yang J., Sarathy R., Walsh S.M. (2016), *Do review valence and review volume impact consumers' purchase decisions as assumed?* „Nankai Business Review International”, vol. 7, nr 2, ss. 231–257.

Zhu F., Zhang X. (2010), *Impact of online consumer reviews on sales: The moderating role of product and consumer characteristics*, „Journal of Marketing”, vol. 74, nr 2, ss. 133–148.

Aneta Kuźniarska | aneta.kuzniarska@uj.edu.pl

NR ORCID: 0000-0002-2786-2781

Uniwersytet Jagielloński

Pozacenowe czynniki konkurencyjności sieci handlowych na podstawie oceny ich pracowników

Non-Price factors of the Competitiveness of Trade Networks on the Basis of Evaluation of their Employees

Abstract

Attributes shaping the value of a trade network, such as: price level, location, quality of goods and services offered, and customer service level are factors that have an impact on building its competitive advantage. The available thematic publications most often include attempts to assess these factors from the customers' point of view, which is in line with the business model based on value for the client. The purpose of this article is to present the assessment of selected factors of competitiveness of trade enterprises in the conditions of hyper-competition occurring in this industry, with the ignore the price as a factor of competitiveness. The intentional material for this study was collected on the basis of research conducted among employees of retail chains employed in the positions of specialists and directors, as well as among the managers. The supplement is the analysis of the thematic literature in the first part of the article referring to the factors of competitiveness in the trade sector.

Key words:

competitiveness, competitive advantage, resources, retail trade.

Wprowadzenie

Przedmiotem szczególnego zainteresowania nauki o zarządzaniu jest przedsiębiorstwo stojące przed wyzwaniem związanym z procesami globalizacyjnymi, turbulentnym otoczeniem, koniecznością dostosowania się do warunków gospodarki rynkowej oraz występującej na rynku walki konkurencyjnej. Funkcjonując w takich warunkach, zmuszone jest ono do ciągłego podnoszenia konkurencyjności, a co za tym idzie poszukiwania czynników, umożliwiających zajęcie lub utrzymanie określonej pozycji na rynku. Problem ten dotyczy wszystkich przedsiębiorstw, w tym również sieci handlowych, którym poświęcono niniejsze opracowanie.

Podstawowym celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie: Jak pracownicy oceniają wybrane czynniki przewagi konkurencyjnej sieci handlowych? Identyfikacji dokonano na podstawie wyników badań przeprowadzonych na przełomie 2016 i 2017 r. za pomocą kwestionariusza ankiety, na próbie 204 celowo dobranych pracowników sieci handlowych. Taki dobór próby był spowodowany chęcią poznania opinii osób, które w sposób bezpośredni uczestniczą w budowaniu przewagi konkurencyjnej wybranych sieci handlowych.

W związku z realizacją tematu badawczego w pierwszej części artykułu przedstawiono czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych, w drugiej skupiono się na analizie wyników przeprowadzonych badań.

Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna

Pojęcie „konkurowanie” oznacza w zarządzaniu występowanie rywalizacji mającej na celu osiągnięcie przewagi lub pokonanie podmiotów gospodarczych, które zmierzają do osiągnięcia podobnych lub takich samych celów [Dzikowska, Gorynia 2012, s. 3]. Termin „konkurencyjność” określa natomiast atrybut przedsiębiorstw biorących udział w walce konkurencyjnej. W tym ujęciu jest on rozumiany, w zależności od autora, jako:

- czynnik motywujący przedsiębiorstwo do doskonalenia procesów zarządzających pozwalających na przedstawienie ofert korzystniejszych, jeśli chodzi o cenę, jakość czy inne cechy wpływające na dokonanie transakcji zakupu [Alt-korn, Kramer 1998, s. 119];
- zdolność do bycia zyskownym i utrzymania dominującej pozycji rynkowej [Lombana 2006, s. 34];
- sprawność w zakresie efektywnego i innowacyjnego wykorzystania posiadanych zasobów w procesach tworzenia wartości zarówno dla klientów, jak i pozostałych interesariuszy [Urbanowicz-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2004, s. 271];

- umiejętność osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej [Gorynia 2010, s. 77];
- zdolność do skutecznego i ekonomicznego przeciwstawiania się konkurencji [Stankiewicz 2005, s. 36];
- miara możliwości rywalizowania z konkurentami o osiągnięcie lub utrzymanie pozycji rynkowej z wykorzystaniem zasobów finansowych, organizacyjnych i technicznych [Stabryła 2000, s. 66];
- zbiór atutów umożliwiających organizacji utrzymywanie, w długim okresie, wysokiej efektywności oraz rozwój [Strategor 2001, s. 56];
- pojęcie bliskie określeniom: efektywność ekonomiczna, skuteczność i sprawność, uwypuklające znaczenie czynników i mechanizmów, które mają wpływ na rezultaty przedsiębiorstwa, czyli: osiąganie ponadprzeciętnych wyników i sprawny system zarządzania organizacją [Pierścionek 2003, s. 164].

W artykule przyjęto definicję konkurencyjności za Z. Pierścionkiem, który określił ją jako ogólny sposób radzenia sobie przedsiębiorstwa z konkurencją, sposób osiągania i utrzymania konkurencyjności przedsiębiorstwa, określający główne czynniki i mechanizmy konkurowania w krótkim i długim okresie [Pierścionek 2007, s. 199]. Efektem konkurencyjności powinna być zmiana pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w określonym czasie, w wyniku zastosowania na rynku określonych przewag w stosunku do konkurentów działających w sektorze [Romanowska 2004, s. 262]. Zmiana pozycji konkurencyjnej jest z kolei efektem osiągniętej przewagi konkurencyjnej określonej w porównaniu do innych przedsiębiorstw z branży [Malara 2006, s. 163]. Sama przewaga konkurencyjna polega na takim korzystnym usytuowaniu przedsiębiorstwa względem jego konkurentów, które pozwala mu na rentowne działania w procesie obsługi i pozyskiwania klientów [Moszkowicz 2003, s. 294].

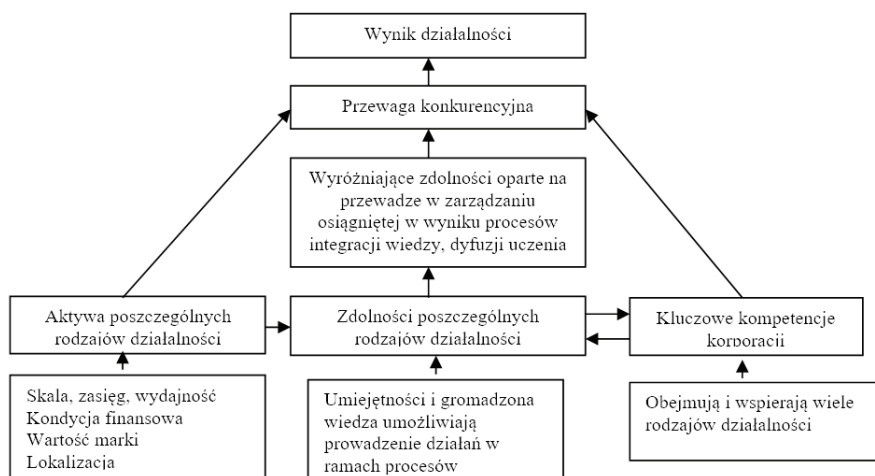
M. Porter wymienia trzy główne źródła przewagi konkurencyjnej, często wzajemnie nakładające się na siebie, a mianowicie:

- różnorodność oferowanych produktów, która daje możliwość stworzenia określonej kombinacji asortymentu towarów i usług;
- różnorodność potrzeb, która wymusza na przedsiębiorstwie konieczność poszukiwania lepszych od konkurencji sposobów zaspokajania potrzeb nabywców;
- szeroko rozumiany dostęp, który dotyczy zwłaszcza nabywców i zaspokajania potrzeb, niezaspokojonych dotychczas przez oferty rynkowe [Porter 2001, s. 59].

Coraz częściej, jako warunek osiągania przewagi konkurencyjnej nad innymi uczestnikami rynku, wskazywane są zasoby, którymi dysponuje przedsiębiorstwo. Przewaga staje się tym trwalsza, im więcej czasu i nakładów zmuszeni są poświęcić konkurenci w celu jej zniwelowania [Śmigielska 2007, s. 11]. W tym ujęciu zasoby są siłą przedsiębiorstwa i warunkują powodzenie jego działalności. Chodzi tu nie tylko

o zasoby finansowe, ale również zasoby: ludzkie, organizacyjne oraz techniczne [Sławińska 2008, s. 9]. Wprowadzona przez G. Hamela i C.K. Prahalada teoria zasobowa opisuje jako źródło przewagi konkurencyjnej zdolność do kreowania innowacji, która jest wynikiem posiadanych przez organizację kluczowych kompetencji [Hamel, Prahalad 1990, s. 81]. Tworzenie przewagi konkurencyjnej jest procesem, którego elementem wyjściowym są zasoby przedsiębiorstwa – aktywa i zdolności, przy czym aktywa stanowią własność przedsiębiorstwa, a zdolności są działaniami nieuchwytnymi, trudnymi do naśladowania, opartymi na wiedzy i systematyczności, a przez to trudnymi do naśladowania przez konkurentów [Sulimowska-Formowicz 2002, s. 49]. Na rysunku przedstawiono proces stopniowego wykształcania przez przedsiębiorstwo wyróżniających zdolności i kompetencji, będących źródłem przewagi konkurencyjnej, na bazie posiadanych aktywów i zdolności (zob. rysunek 1). Aktywa mogą mieć postać zasobów rzeczowych (fabryki, magazyny) lub aktywów niematerialnych (patenty, znaki towarowe, kodyfikowana wiedza), ale muszą mieć charakter widzialny. Zdolności, z kolei, traktowane są jako źródło przewagi ze względu na indywidualne umiejętności i wiedzę wykorzystywaną w zarządzaniu, organizowaniu działań i wykorzystaniu zasobów [Śmigiełska 2007, ss. 29–32].

Rysunek 1. Proces tworzenia przewagi konkurencyjnej



Źródło: [Day 1994, s. 40].

Z punktu widzenia organizacji niezbędne są działania zmierzające do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, które powinny zostać zawarte w strategii biznesowej uwzględniającej m.in. konieczność poszukiwania nowych, lepszych sposobów

konkurowania w wyniku tworzenia unikatowej oferty czy zastosowania zasady rozwiązania następnego (menedżerowie wykonują kolejny krok po znalezieniu rozwiązania, nie czekając na zmiany na rynku). Istotne jest wyznaczenie ścieżki prowadzącej do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz wykonywanie w tym zakresie spójnych działań w ramach całej organizacji [Parniangtong 2017].

Pojęcie konkurencyjności w sieciach handlowych

Według W. Wrzosa konkurencja występuje na rynku wówczas, gdy funkcjonuje na nim co najmniej dwóch sprzedawców, oferujących podobne produkty lub mających podobne cele [Wrzosek 1999, s. 3]. Ze względu na obecność na polskim rynku licznych sieci handlowych konkurowanie jest ciągłym wyzwaniem dla przedsiębiorstw należących do branży. Jego motorem napędowym jest klient, którego lojalność i zaufanie (a więc długotrwałe relacje) są podstawą trwałej przewagi konkurencyjnej [Kucharska 2014, s. 99].

Konkurencyjność jest cechą określającą zdolność organizacji do ustawicznego rozwoju, skutecznego poszukiwania rynków zbytu i wzrostu produktywności. W przypadku sieci handlowych o atrakcyjności i konkurencyjności decyduje wiele kryteriów istotnych z perspektywy klienta (cena, marka, jakość, dostępność, lokalizacja) oraz ważnych z perspektywy przedsiębiorstwa (zasoby materialne, kapitałowe, ludzkie). Sieci handlowe zmuszone są zatem do poszukiwania tego, co pozwoli na skuteczne konkurowanie na rynku. W zależności od typów konkurujących przedsiębiorstw handlowych można dokonać podziału konkurencji na konkurencję poziomą i konkurencję pionową.

Konkurencja pozioma występuje między detalistami tego samego typu w formie bezpośredniej, np. pomiędzy podmiotami o tych samych formatach (supermarket, hipermarket, dyskont), ponieważ każdy z nich realizuje swoje własne, odmienne strategie budowania relacji z klientami. Może też istnieć w formie pośredniej dokonującej się za pomocą poszukiwania odmiennych sposobów zaspokajania potrzeb lub konkurowania pomiędzy różnymi formami (np. supermarkety mogą konkurować z dyskontami itd.).

Konkurencja pionowa związana jest z konkurowaniem łańcuchów dostaw. W ramach tego rodzaju konkurowania przedsiębiorstwo może poszerzyć swoją działalność o jedno z ogniw – poprzedzające lub następujące w łańcuchu dostaw – tworząc tym samym nowy kanał dystrybucji, konkurujący na rynku.

Konkurencja w handlu może odbywać się również na poziomie dostępności do zasobów, które budują potencjał przedsiębiorstwa, a także do źródeł zaopatrzenia

w towary i usługi. O istotności zasobów w budowaniu przewagi konkurencyjnej decydują głównie umiejętności i kompetencje pracowników [Stefańska 2014, s. 72].

Źródeł przewagi konkurencyjnej należy poszukiwać m.in. w otoczeniu przedsiębiorstwa, identyfikując relacje panujące w sektorze i wskazując źródła siły przetargowej. Doskonałym narzędziem służącym do tego celu jest model 5 sił Portera w handlu detalicznym, który wskazuje główne zagrożenia mogące mieć wpływ na poziom konkurencji między rywalizującymi podmiotami. Są to zarówno zagrożenia związane z pojawianiem się nowych podmiotów wchodzących na rynek, nowych ofert handlowych skierowanych do klienta czy też wyborami dokonywanymi przez odbiorców i dostawców – kupować, czy nie kupować [Sullivan, Adock 2003, s. 48].

Z punktu widzenia działania sieci handlowych istotna jest walka wewnątrz sektora spowodowana brakiem lojalności klientów i stale rosnącym udziałem w sprzedaży niewielkiej liczby sieci handlowych. Większość z sieci handlowych realizuje strategię niskich cen – stąd konieczność poszukiwania innych niż cenowe przewag konkurencyjnych, a także poszukiwania ich wewnątrz organizacji [Stefańska 2014, ss. 76–79]. Do realizacji tego celu przydatny staje się inny model Portera związany z łańcuchem wartości przedsiębiorstwa, w którym traktuje się poszczególne sfery działalności organizacji jako dodatkowe źródła wartości służące lepszemu zaspokajaniu potrzeb nabywców. Podstawowymi źródłami przewagi konkurencyjnej w tym modelu są zasoby wraz z kompetencjami i relacjami z interesariuszami, zarówno w zakresie funkcji podstawowych, jak i wspomagających [Porter, Kramer 2006, s. 7].

Efekty budowania przewagi konkurencyjnej powinny być widoczne w osiągniętych przez sieci handlowe wynikach działalności. Efekty te mogą być kwantyfikowalne, jak np. zysk lub niekwantyfikowane, jak np. wizerunek sieci. Za miarę skuteczności konkurowania przyjmuje się efektywność, definiowaną i ocenianą jako stopień realizacji celów w obszarach: finansowym, ekonomicznym, społecznym i przestrzennym [Godlewska-Majkowska, Skrzypek, Płonka 2016, s. 8].

Czynniki przewagi konkurencyjnej sieci handlowych

Czynniki konkurencyjności podzielić można według kryterium rodzaju podejmowanych decyzji (czynniki zewnętrzne i wewnętrzne) oraz kryterium ich rynkowego charakteru (czynniki rynkowe i pozarynkowe) [Adamkiewicz-Drwiłło 2002, s. 129].

Najczęściej wymienianymi czynnikami pozwalającymi na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlowych są: marka, asortyment, poziom cen, lokalizacja, dostępność placówek dla klienta, jakość obsługi klienta, zakres i jakość usług dodatkowych, wyposażenie placówek handlowych, zakres i typ działań pro-

mocyjnych, zaangażowanie społeczne [Sławińska 2008, s. 72]. Coraz większą uwagę klientów zwraca też atmosfera robienia zakupów, związana z wyglądem placówki czy dużą różnorodnością asortymentu [Bilińska-Reformat 2016, s. 19]. Istnieje oczywiście wiele innych, potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlowych usytuowanych w różnych obszarach (zob. tabela 1).

Tabela 1. Czynniki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlowych

OBSZAR	CZYNNIKI PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ
Organizacja i zarządzanie	jakość kadr menedżerskich wielkość przedsiębiorstwa umiejętność formułowania strategii sprawność zarządzania operacyjnego efektywność struktur organizacyjnych stopień formalizacji wdrażanie IT
Portfel produktowy	marki własne ¹ różnicowanie oferty handlowej produkty świeże adresowanie oferty handlowej do określonych segmentów rynku sprzedaż towarów, które nie były testowane na zwierzętach
Oferta usługowa	wydłużone godziny otwarcia gwarancja cenowa karty kredytowe powiązane z daną siecią dostosowanie sklepów do obsługi osób niepełnosprawnych przyjmowanie zużytego sprzętu AGD opieka nad dziećmi w trakcie zakupów dodatkowe gwarancje możliwość zwrotu lub wymiany towaru dodatkowe, bezpłatne linie autobusowe sprzedaż ratalna
Zasoby ludzkie	struktura zatrudnienia kwalifikacje sprzedawców unikatowe kompetencje doświadczenie motywacja pracowników lojalność wobec firmy marketing wewnętrzny (szkolenia i system motywacji pracowników)

1. Pierwsze handlowe marki własne wprowadzono w 1869 r. w Wielkiej Brytanii, kolejne – w okresie międzywojennym. W 1976 r. sieć hipermarketów Carrefour wprowadziła pojęcie „wolny produkt”, w latach 80. XX w. pojawiły się produkty z logo sieci, a u schyłku lat 90. pod marką własną zaistniały produkty ekologiczne i premium.

OBSZAR	CZYNNIKI PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ
Zasoby niematerialne	wizerunek przedsiębiorstwa ² kultura organizacyjna wiedza i doświadczenie pracowników know-how siła marki własnej patenty licencja
Zasoby materialne	budynki wyposażenie placówek technologie informatyczne lokalizacja magazyny środki transportu
Zasoby finansowe	potencjał finansowy poziom kosztów struktura majątku trwałego inwestorzy
Powiązania z dostawcami i organizacja zakupu	stworzenie unikatowej formy współpracy (partnerskiej) długotrwałość powiązań ograniczona liczba współpracujących podmiotów zakup dużych partii towarów dający możliwość negocjacji cen zakupu brak konieczności magazynowania dużej ilości towarów dostawy just in time wydłużone terminy płatności rabaty rekomendacja zakupu towarów lokalnych i regionalnych sprzedaż towarów wyprodukowanych przez dostawców pod marką własną sieci
Relacje z klientami	skuteczna komunikacja reklama: prasowa, radiowa, telewizyjna i internetowa programy lojalnościowe materiały promocyjne czystość sali sprzedażowej ciepłe wnętrza gratisy
Relacje z konkurentami	poszukiwanie sojuszników rynkowych wymiana informacji zachowania konfrontacyjne (osłabienie pozycji konkurenta lub jego unicestwienie) ³

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Śmigielska 2007, ss. 193–202, Sławińska 2008, ss. 72–73, 2011, ss. 136–141].

Główną rolę w kreowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych odgrywa obecnie kształtowanie wyróżniających zasobów wykorzystywanych w procesach świadczenia usług handlowych. Stosowane wcześniej działania koncentrowały się przede wszystkim na wprowadzaniu innowacji w zakresie form sprzedaży,

2. Na temat determinant wizerunku szerzej pisze J. Altcorn w opracowaniu pt. *Wizerunek firmy* [Altcorn 2004].

3. Szerzej na temat zachowań konfrontacyjnych pisze A. Kaleta w opracowaniu pt. *Strategia konkurencji w przemyśle* [Kaleta 2000].

czyli tworzeniu domów handlowych, supermarketów itp. Są to jednak łatwe do skopiowania rozwiązania. Zasoby trudno jest skopiować i pozyskać, co stwarza naturalną barierę dostępu, a jednocześnie może być uznawane za przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Metody i narzędzia badawcze

Dane wykorzystane w niniejszym artykule zebrano metodą badań bezpośrednich za pomocą kwestionariusza ankiety. Zawierał on pytania metryczkowe oraz pytania o ocenę wybranych, pozacenowych czynników konkurencyjności sieci handlowych (mierzonych za pomocą pięciostopniowej skali Likerta).

Badania przeprowadzono na przełomie 2016 i 2017 r. na próbie 204 celowo dobranych pracowników sieci handlowych – specjalistów w działach, kierowników oraz dyrektorów (zob. tabela 2). Pozwoliło to na dotarcie do osób, które w sposób bezpośredni uczestniczą w budowaniu przewagi konkurencyjnej wybranych sieci handlowych. Najwięcej respondentów (84%) to specjaliści w działach, głównie specjaliści ds. zakupów, marketingu i kontroli, druga, co do wielkości, grupa badanych to kierownicy działów (8%).

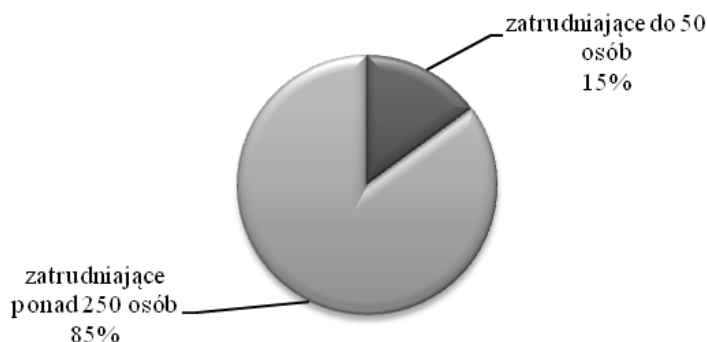
Tabela 2. Podział respondentów ze względu na zajmowane stanowisko w organizacji

Rodzaj zajmowanego stanowiska	Liczba respondentów zajmujących określone stanowisko	Odsetek w ogólnej liczbie badanych
Specjalista w dziale	172	84
Kierownik działu	17	8
Dyrektor	5	3
Inne	10	5
RAZEM	204	100

Źródło: opracowanie własne.

Badani byli pracownikami sieci handlowych o różnej wielkości i różnych formatach działalności – hipermarketów, supermarketów i dyskontów. Pod względem liczby zatrudnionych badanie zdominowały sieci handlowe zaliczane do kategorii dużych przedsiębiorstw, zatrudniających ponad 250 osób. Ankietowani z tych sieci handlowych stanowili 85% wszystkich badanych (zob. rysunek 2).

Rysunek 2. Liczba respondentów według wielkości przedsiębiorstwa handlowego



Źródło: opracowanie własne.

Ocena czynników konkurencyjności sieci handlowych w świetle przeprowadzonych badań ankietowych

Starannie kalkulujący ceny polscy konsumenci to przede wszystkim „łowcy okazji” (ang. *smart shopper*), którzy nie są lojalni wobec żadnej marki detalicznej, głównie z powodu zaciętej walki cenowej prowadzonej przez sieci handlowe [Koniarczyk 2014, s. 15]. W związku z tym wydaje się, że konieczne jest poszukiwanie innych, dodatkowych czynników kreujących przewagę konkurencyjną w branży handlowej. Najczęściej badania związane z atrybutami konkurencyjności przeprowadzane są wśród klientów lub ze względu na format prowadzonej przez sieć działalności. Pozwala to na określenie kierunków działań organizacji w dłuższym okresie. Niniejsze opracowanie prezentuje ocenę wybranych czynników konkurencyjności dokonaną z punktu widzenia pracowników sieci handlowych (zob. tabela 3 i rysunek 3). Do badania wybrano 8 czynników konkurencyjności tych sieci. Są to czynniki istotne z punktu widzenia klientów, na które pracownicy mają bezpośredni wpływ (wybór lokalizacji i asortymentu, wizerunek, uczciwość) lub czynniki wewnętrzne, które zależą przede wszystkim od pracowników (kultura organizacyjna, kapitał ludzki, zasoby wiedzy).

Za najważniejsze źródła konkurencyjności pracownicy sieci handlowych uznali lokalizację (56%), uczciwość wobec klientów i pracowników (54%), kapitał ludzki (44%) oraz asortyment (44%) – są to najwyższe wskazania odpowiadające ocenie 5 w skali Likerta (zob. rysunek 3).

Wyniki badań bezpośrednich pokazują, że zasoby materialne oraz kultura organizacyjna nie są postrzegane jako cenne źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa

handlowego. W skali Likerta zostały one ocenione najniżej ze wszystkich wymienionych czynników – 16% ankietowanych umieściło zasoby materialne, a 19% kulturę organizacyjną na poziomie oceny 1, czyli uznało, iż są one cechami o małym znaczeniu (zob. tabela 3 i rysunek 3).

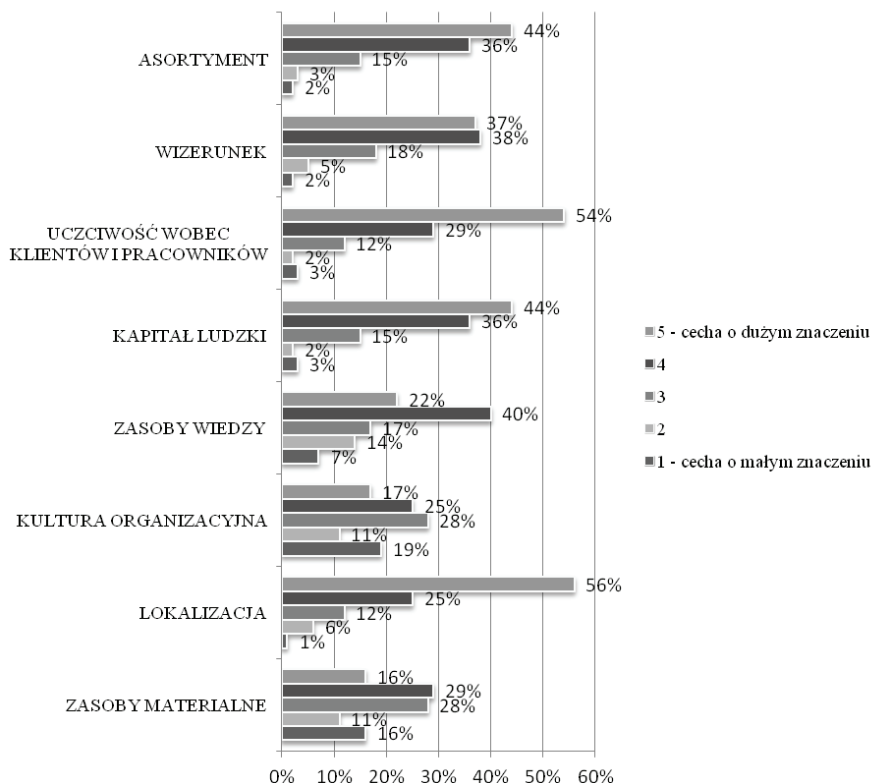
Tabela 3. Źródło potencjału konkurencyjnego firm handlowych

Lp.	Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
1.	Zasoby materialne: majątek trwały, budynki, aktywa finansowe	16%	11%	28%	29%	16%
2.	Lokalizacja	1%	6%	12%	25%	56%
3.	Kultura organizacyjna	19%	11%	28%	25%	17%
4.	Zasoby wiedzy	7%	14%	17%	40%	22%
5.	Kapitał ludzki	3%	2%	15%	36%	44%
6.	Uczciwość wobec klientów i pracowników	3%	2%	12%	29%	54%
7.	Wizerunek	2%	5%	18%	38%	37%
8.	Asortyment	2%	3%	15%	36%	44%

Skala od 1 do 5, gdzie 1 wskazuje na małe znaczenie danej cechy, a 5 wskazuje na duże znaczenie tej cechy.

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Ocena źródeł przewagi konkurencyjnej sieci handlowych – opinia respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Wizerunek i zasoby wiedzy ankietowani ocenili w badaniu na poziomie oceny 4, przypisując im tym samym nieco mniejszą rangę. Zasoby wiedzy nierozzerwalnie związane z zarządzaniem wiedzą, jak również pracownikami, którzy stanowią jej źródło, nie mogły zostać ocenione zbyt nisko. To ważny aspekt funkcjonowania nie tylko sieci handlowych, ale również wszystkich innych organizacji. Wizerunek związany z budowaniem i postrzeganiem marki przez klienta jest źródłem przewagi konkurencyjnej ze względu na to, że klient dokonuje oceny sieci przez pryzmat oceny wygody zakupów, cen czy innych wartości dodanych.

Podsumowanie

Istotnym wnioskiem, jaki można wyciągnąć z przeprowadzonych badań bezpośrednich, jest to, że atrybutami budującymi przewagę konkurencyjną w handlu deta-

licznym postrzegany przez pracowników jako takie są czynniki najwyżej cenione również przez klientów i należą do nich: lokalizacja oraz asortyment. Pozwala to przypuszczać, iż działania pracowników sieci nakierowane są na poszukiwanie nowych lokalizacji odpowiadających preferencjom klientów (czyli blisko miejsc zamieszkania) oraz asortymentu towarowego dopasowanego do potrzeb określonego segmentu klientów. Analiza wyników badań wskazuje na duże znaczenie kapitału ludzkiego i posiadanych zasobów wiedzy, co dowodzi istotności czynnika ludzkiego w konkrowaniu na rynku. Zasoby niewątpliwie decydują o jakości obsługi klienta, która zależy przecież bezpośrednio od doświadczenia i wiedzy wykwalifikowanego personelu.

Poruszony w artykule temat jest na tyle interesujący i wciąż aktualny, iż wymaga podjęcia dalszych badań nad postrzeganiem czynników konkurencyjności przez klientów i skonfrontowania go z opiniami pracowników.

Bibliografia

Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (2002), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Altkorn J. (2004), *Wizerunek firmy*, WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.

Altkorn J., Kramer T. (1998), *Leksykon marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Bilińska-Reformat K. (2016), *The Role of Dynamic Marketing Capabilities in Creation of Competitive Advantage of Commercial Chains*, „Handel Wewnętrzny”, nr 4 (363).

Day G.S. (1994), *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, „Journal of Marketing”, Vol. 58, No.

Dzikowska M., Gorynia M. (2012), *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, „Gospodarka Narodowa”, nr 4 (248).

Flak O., Głód G. (2014), *Koncepcja i przykład metody badania konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, nr 187.

Gorynia M. (2010), *Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym* [w:] M. Gorynia, E. Łażniewska, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Godlewska-Majkowska H., Skrzypek E., Płonka M. (2016), *Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie. Sektor – wiedza – przestrzeń*, Texter, Warszawa.

Hamel G., Prahalad C.K. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, Vol. 68, Issue 3.

Kaleta A. (2000), *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Koniorczyk G. (2014), *Smart shopping a zachowania zakupowe polskich konsumentów*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3 (350).

Kucharska B. (2014), *Innowacje w handlu detalicznym w kreowaniu wartości dla klienta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

Lombana J.E. (2006), *Competitiveness and Trade Policy Problems in Agricultural Export*, University of Gotingen, Gotingen.

Malara Z. (2006), *Konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw w teorii i praktyce* [w:] M. Sierpińska, A. Jaki (red.), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Zarządzanie, restrukturyzacja, rozwój*, Fundacja AE, Kraków.

Moszkowicz M. (2003), *Przewagi konkurencyjne – próba systematyzacji* [w:] J. Jeżak (red.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego*, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź.

Parniangtong S. (2017), *Strategy: Roadmap for Market Leadership* [in:] S. Parniangtong, *Competitive Advantage of Customer Centricity*, [online]

https://extranet.uj.edu.pl/chapter/10.1007/DanaInfo=link.springer.com,SSL+978-981-10-4442-7_%202, dostęp: 12.05.2018.

Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Pierścionek Z. (2007), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Porter M. (2001), *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Porter M., Kramer M. (2006), *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review”, December.

Romanowska M. (2004), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Sławińska M. (red.) (2008), *Kompendium wiedzy o handlu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Sławińska M. (red.) (2011), *Handel we współczesnej gospodarce. Źródła i przejawy innowacyjności*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu”, nr 175.

Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków.

Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności DOM ORGANIZATORA, Toruń.

Stefańska M. (2010), *Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu w handlu detalicznym*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu”, nr 135.

Stefańska M. (2014), *Rola społecznej odpowiedzialności w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlu detalicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Strategor (2001), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Sulimowska-Formowicz M. (2003), *Nurt zasobowy w teorii firmy*, „Gospodarka Narodowa”, nr 5/6.

Sullivan M., Adock D. (2003), *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Śmigielska G. (2007), *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Urbanowicz-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Wrzosek W. (1999), *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek”, nr 7.

Cześć 2

Problemy i wyzwania współczesnego zarządzania

Cześć 2.1

Zarządzanie w uczelniach wyższych

Marta Tułko | marta.tulko@uj.edu.pl

NR ORCID: 0000-0002-8359-8081

Uniwersytet Jagielloński

Dynamika internacjonalizacji polskich uniwersytetów

Dynamics of Internationalization of Polish Universities

Abstract

The aim of the article is to present the issue of the dynamics of internationalization of Polish universities. Several indicators used in the internationalization measurement processes were selected for conducting comparative analysis (i.e. the number of foreign students and the number of students leaving and coming to Poland as part of the Erasmus program). Data for academic years 2009/2010 and 2014/2015 were analyzed. The conducted research allowed the conclusion that in the analyzed periods the development of internationalization in universities occurred.

Key-words:

internationalization, measurement of internationalization, higher education

Wprowadzenie

Internacjonalizacja szkół wyższych jest procesem, który w sposób naturalny wpisuje się w ramy zmieniającego się świata, a stopień umiędzynarodowienia uczelni jest jednym z czynników decydujących o nowoczesności szkolnictwa wyższego. Fakt, że internacjonalizacja w sektorze szkolnictwa wyższego nabiera coraz większego znaczenia także w Polsce, został podkreślony między innymi poprzez poświęcenie temu zagadnieniu pierwszej konferencji programowej w ramach Narodowego Kongresu

Nauki w 2016 roku. Poziom umiędzynarodowienia jest jednak nadal niski. Łukasz Sułkowski celnie identyfikuje aktualne problemy analizowanego sektora: (1) nadmiar regulacji i biurokratyzacji, (2) kolegalność decyzyjna rozmywająca odpowiedzialność, (3) oligarchiczność akademicka, (4) słabość współpracy z otoczeniem, (5) niska jakość twórczości naukowej, (6) małe umiędzynarodowienie nauki i kształcenia, (7) obniżająca się jakość kształcenia [Sułkowski 2017]. Podobnie obecny Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Jarosław Gowin, zauważa, że „umiędzynarodowienie jest piętą achillesową polskiego szkolnictwa wyższego” [Gowin 2016].

Umiędzynarodowienie szkolnictwa wyższego jest ewoluującym procesem, dlatego warto spojrzeć na nie w ujęciu dynamicznym. Zdaniem Jiangyuan Zhou [2016, s. 10] istnieje potrzeba oceny rozwoju umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego z perspektywy systemów dynamicznych, na przykład odwołując się do teorii układów dynamicznych. Z kolei Hantian Wu i Qiang Zha [2018, ss. 259–260] zaproponowali badanie dynamiki internacjonalizacji z wykorzystaniem stworzonej przez nich typologii opartej na rozprzestrzenianiu się innowacji obejmującej: wiedzę, kulturę, modele szkolnictwa wyższego i normy. Większa wiedza na temat dynamicznego charakteru internacjonalizacji szkolnictwa wyższego może ułatwić władzom uczelni podejmowanie decyzji w zakresie realizacji celu strategicznego jakim jest wzrost poziomu umiędzynarodowienia.

Dynamika internacjonalizacji różni się znacznie między regionami i krajami, w zależności od historii i struktury ich systemów szkolnictwa wyższego [Halangescu 2015, s. 80], stąd też potrzeba analizowania wzorców na poszczególnych rynkach krajowych.

Celem artykułu jest przedstawienie dynamiki internacjonalizacji polskich uniwersytetów. Ze względu na ograniczony rozmiar opracowania nie badano dynamiki całego sektora szkolnictwa wyższego w Polsce (w roku akademickim 2016/2017 w Polsce działało aż 390 szkół wyższych wszystkich typów) [Główny Urząd Statystyczny 2017, s. 25], lecz ograniczono się do grupy 18 uniwersytetów publicznych. Na tych uczelniach w roku akademickim 2016/2017 kształciło się prawie 30% ogółu studiujących [Główny Urząd Statystyczny 2017, s. 28]. Analizie poddano wybrane wskaźniki internacjonalizacji uniwersytetów, takie jak liczba studentów cudzoziemców oraz liczba studentów wyjeżdżających i przyjeżdżających do Polski w ramach programu Erasmus.

Internacjonalizacja w szkolnictwie wyższym oraz jej formy

Najbardziej uniwersalna oraz powszechnie stosowana definicja internacjonalizacji w szkolnictwie wyższym została zaproponowana przez Jane Knight. Zgodnie z nią

„internacjonalizacja w szkolnictwie wyższym, na państwowym, sektorowym oraz instytucjonalnym poziomie, to proces integrowania wymiaru międzynarodowego, międzykulturowego oraz globalnego w cele, funkcje i sposób działania szkolnictwa wyższego” [Knight 2008, s. 21]. Definicja ta została uzupełniona przez Evę Egron-Polak, Laurę Howard, Fionę Hunter oraz Hansa de Wit [2015]. Zgodnie z ich ujęciem „internacjonalizacja w szkolnictwie wyższym to celowy proces integrowania wymiaru międzynarodowego, międzykulturowego oraz globalnego w cele, funkcje i sposób działania szkolnictwa wyższego w celu podniesienia jakości kształcenia i badań dla studentów i pracowników oraz dostarczenia znaczącego wkładu w społeczeństwo” [Ergon-Polak i in. 2015, s. 29]. Zmieniona definicja odzwierciedla rosnącą świadomość tego, że internacjonalizacja powinna stać się mniej elitarna i w większym stopniu powinna koncentrować na programach i efektach nauczania. Ponadto nie należy jej postrzegać jako celu samego w sobie, lecz jako środek do poprawy jakości kształcenia i badań naukowych.

Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego jest zjawiskiem obecnym na uniwersytetach od początków ich funkcjonowania. Formy umiędzynarodowienia, które występują obecnie na uczelniach odbiegają jednak od tych wykorzystywanych przed wiekami. Jane Knight [2008, ss. 22–24] wyróżnia dwa kluczowe elementy (formy) internacjonalizacji. Pierwszym jest internacjonalizacja „za granicą” (*abroad*) rozumiana jako wszystkie formy edukacji ponad granicami, obejmująca mobilność ludzi, projektów, programów i dostawców usług edukacyjnych. Drugim jest internacjonalizacja „w domu” (*at home*) ukierunkowana na program nauczania i koncentrująca się na działaniach, które rozwijają międzynarodowe i międzykulturowe umiejętności studentów. Ujęcie to akcentuje mobilność międzynarodową ludzi, całkowicie pomijając działania powiązane z badaniami naukowymi. Uwzględnia je Marek Kwiek [2015, s. 332], zwracając uwagę na ich dwa aspekty – zwiększanie liczby polskich publikacji funkcjonujących w międzynarodowym obiegu naukowym (rozumiane jako internacjonalizacja „w domu”) oraz wzmacnianie międzynarodowej współpracy naukowej (pojmowane jako internacjonalizacja „za granicą”).

Eva Egron-Polak, Laura Howard, Fiona Hunter oraz Hans de Wit [2015] uważają, że w Polsce internacjonalizacja w szkolnictwie wyższym rozumiana jest przede wszystkim jako krótkoterminowa mobilność studentów z Unii Europejskiej do Polski oraz rekrutacja zagranicznych studentów na studia (pełny program) z krajów spoza Unii Europejskiej. Niekiedy umiędzynarodowienie bywa postrzegane jako międzynarodowe partnerstwa lub wspólne projekty. Rzadko jest rozumiane jako zastosowanie międzynarodowej perspektywy lub komunikacji międzykulturowej w procesie nauczania i prowadzenia badań naukowych [Egron-Polak, Howard, Hunter i in. 2015,

s. 147]. Podobne podejście zostało przyjęte w „Programie umiędzynarodowienia polskiego szkolnictwa wyższego”: umiędzynarodowienie oznacza tu podejmowanie studiów przez studentów zagranicznych w Polsce, zatrudnianie kadry naukowej z zagranicy, uczestnictwo polskich naukowców w międzynarodowych programach edukacyjnych i badawczych, ale także pozyskiwanie oraz wymianę wiedzy i doświadczeń [Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego 2015].

Pomiar poziomu umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego

Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego jest złożonym zjawiskiem i jest silnie uzależniona od kontekstu, w którym ma miejsce. Kontekst ten należy wziąć pod uwagę przy jej ocenie (pomiarze). Rosnące znaczenie umiędzynarodowienia oraz różnorodność podejść, strategii instytucji i programów wymaga pomiaru internacjonalizacji na dwóch poziomach: programowym i instytucjonalnym [Arden, De Decker, Divis i in. 2013, ss. 56–57]. Potrzeba pomiaru poziomu umiędzynarodowienia wynika również z rosnącego znaczenia rankingów w szkolnictwie wyższym oraz z pojawienia się kultury rozliczalności (*accountability culture*).

W ciągu ostatnich dziesięcioleci opracowano znaczną liczbę wskaźników, jak i wiele instrumentów (metod, modeli, narzędzi) do pomiaru poziomu internacjonalizacji.

Powołując się na Marka Kwieka [2015] można wskazać dwa podejścia do pomiaru poziomu umiędzynarodowienia systemów szkolnictwa wyższego: zewnętrzne i wewnętrzne. „Podejście zewnętrzne względem systemu opiera się na krajowych statystykach dotyczących szkolnictwa wyższego i badań naukowych z makropoziomu. Natomiast podejście wewnętrzne względem systemu opiera się na danych na temat zachowań i postaw akademickich” [Kwiek 2015, s. 366]. Cytowany autor proponuje trzynaście parametrów do analizy poziomu umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego odnoszących się do różnych działań kadry akademickiej. Zalicza do nich m.in. [Kwiek 2015, s. 333]: publikowanie i prowadzenie zajęć w obcym języku, zwracanie uwagi na międzynarodowy aspekt przekazywanych treści na zajęciach dydaktycznych oraz prowadzenie współpracy i badań międzynarodowych.

Imponującą listę 186 kluczowych wskaźników stosowanych w pomiarze umiędzynarodowienia zaproponowali Uwe Brandenburg oraz Gero Federkeil [2007, s. 36]. Autorzy poddają myśl, że z zaproponowanego zestawu należy wybrać te wskaźniki, które najbardziej odpowiadają celom planowanych pomiarów internacjonalizacji. Instytucje szkolnictwa wyższego mogą korzystać z tych wskaźników jako systemu modułowego, zgodnie z własnymi potrzebami i strategiami. Uwe Brandenburg i Gero Federkeil szczególnie polecają wskaźniki:

- liczby profesorów z zagranicy w stosunku do ogólnej liczby profesorów,
- odsetka studentów zagranicznych w stosunku do całkowitej liczby studentów,
- odsetka przyjeżdżających studentów w ramach wymiany międzynarodowej w stosunku do całkowitej liczby studentów,
- odsetka studentów wyjeżdżających w stosunku do całkowitej liczby studentów,
- liczby wyjazdów nauczycieli za granicę w celach dydaktycznych w stosunku do całkowitej liczby wykładowców,
- odsetka absolwentów z *joint, double* lub *multiple degree* w stosunku do całkowitej liczby absolwentów,
- odsetka absolwentów cudzoziemców w stosunku do całkowitej liczby absolwentów.

Arif Erkol [2017, ss. 96–112] na podstawie przeglądu literatury opracował listę 200 wskaźników stosowanych do pomiaru poziomu internacjonalizacji szkolnictwa wyższego. Ostatecznie, w wyniku przeprowadzonych badań, zawęził ją do sześciu, do których zaliczył (w kolejności od najważniejszego):

- międzynarodowe projekty badawcze (liczba),
- mobilność studentów (%),
- udział studentów cudzoziemców (%),
- międzynarodowe programy nauczania (liczba),
- kadre naukowo-dydaktyczną z zagranicy (%),
- kampusy za granicą (liczba).

Warto w tym miejscu wspomnieć o publikowanym w Polsce Rankingu Szkół Wyższych Perspektywy. Poziom umiędzynarodowienia jest tu mierzony za pomocą następujących wskaźników [Perspektywy 2017]:

- programów studiów w językach obcych (liczba),
- studiujących w językach obcych (liczba w odniesieniu do ogółu studentów),
- studentów cudzoziemców (liczba w proporcji do ogólnej liczby studentów),
- nauczycieli akademickich z zagranicy (liczba w stosunku do ogólnej liczby nauczycieli),
- wymian studenckich – wyjazdów (liczba studentów wyjeżdżających w proporcji do ogólnej liczby studentów),
- wymian studenckich – przyjazdów (liczba studentów przyjeżdżających w proporcji do ogólnej liczby studentów),
- wielokulturowości środowiska studenckiego (liczba krajów, z których pochodzi minimum dziesięciu studentów cudzoziemców).

Poza opracowywaniem wskaźników badacze opracowują różne instrumenty pozwalające na pomiar poziomu internacjonalizacji szkół wyższych. Można wskazać kilka najistotniejszych z nich, tj.: *Internationalization Quality Review Process, Mapping*

*Internationalisation (MINT), CeQuInt Project, The Project Dutch-Flemish Pilot Certifying Internationalisation, Quality Improvement Program QUIP, Mapping Internationalization on U.S. Campuses (MI)*¹. Instrumenty te można wykorzystywać do pomiaru umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego na poziomie programu lub instytucji, aby wspomagać szkoły wyższe w procesach oceniania w jakim stopniu osiągają one cele w zakresie internacjonalizacji.

Metoda badawcza

Procedurę badawczą rozpoczęto od określenia problemu badawczego. Postawiono następujące pytanie badawcze: Czy w uniwersytetach w Polsce następuje rozwój internacjonalizacji czy jego zahamowanie? Do pomiaru poziomu umiędzynarodowienia zastosowano podejście zewnętrzne względem systemu szkolnictwa wyższego [Kwiek 2015, s. 366]. Aby przeprowadzić analizę dynamiki umiędzynarodowienia wybrano wskaźniki, które wystąpiły jednocześnie w propozycji Uwe Brandenburga i Gero Federkeila [2007, ss. 37–38] oraz Arifa Erkola [2017, s. 106] (ponieważ są to najbardziej kompleksowe zestawienia wskaźników) oraz wskaźniki przyjęte w Rankingu Perspektywy [Perspektywy 2017] (ponieważ ranking ten jest dedykowany dla polskich uczelni). Sposób doboru wskaźników przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wskaźniki wykorzystane do analiz dynamiki internacjonalizacji

Źródło wskaźnika Wskaźnik	U. Branden- burg, G. Federkeil	A. Erkol	Ranking Per- spektywy
Kadra naukowo-dydaktyczna z zagranicy	✓	✓	✓
Studenci cudzoziemcy	✓	✓	✓
Wymiana studencka (wyjazdy)	✓	✓	✓
Wymiana studencka (przyjazdy)	✓	✓	✓
Wyjazdy nauczycieli akademickich za granicę	✓		
Absolwenci z joint, double lub multiple degree	✓		
Absolwenci cudzoziemcy	✓		

1. Szerzej na temat instrumentów autorka pisze w pracy *Assessment of the Quality of Internationalization in Higher Education Institutions*. Praca w druku.

Finansowanie od sponsorów międzynarodowych	✓		
Finansowanie projektów międzynarodowych	✓		
Międzynarodowe projekty badawcze		✓	
Międzynarodowe programy nauczania		✓	
Kampusy za granicą		✓	
Studiujący w językach obcych			✓
Wielokulturowość środowiska studentckiego			✓

Źródło: opracowanie własne na podstawie Brandenburg, Federkeil [2007, ss. 37–38], Erkol [2017, s. 106], Ranking Perspektywy [Perspektywy 2017].

Ostatecznie do analizy wybrano trzy wskaźniki: studentów cudzoziemców oraz wymiany studenckie, zarówno wyjazdy, jak i przyjazdy, ponieważ wskaźniki te pojawiły się jednocześnie w trzech opisywanych w pracy zestawieniach. Podejście takie jest także zgodne z postrzeganiem najczęściej występujących form umiędzynarodowienia w Polsce [Egron-Polak, Howard, Hunter i in. 2015, s. 147]. Są to wskaźniki ilościowe ilustrujące poziom internacjonalizacji polskich uniwersytetów w jej najbardziej podstawowych aspektach.

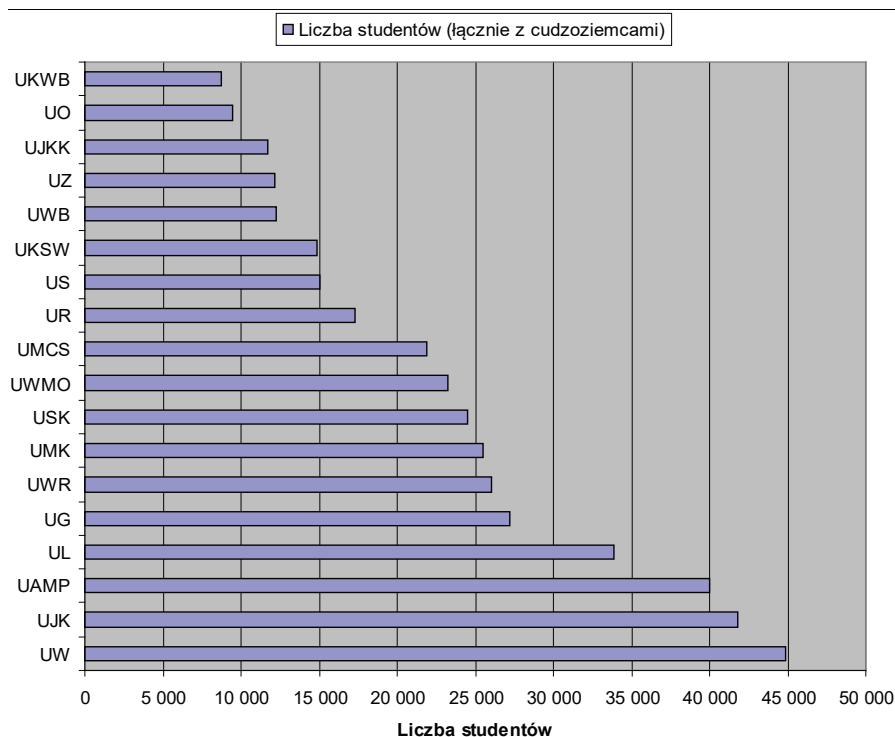
Podmiotem badań były publiczne uniwersytety działające w Polsce:

- Uniwersytet Gdański (UG),
- Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (UAMP),
- Uniwersytet Jagielloński w Krakowie (UJK),
- Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach (UJKK),
- Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie (UKSW),
- Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy (UKWB),
- Uniwersytet Łódzki (UL),
- Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie (UMCS),
- Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu (UMK),
- Uniwersytet Opolski (UO),
- Uniwersytet Rzeszowski (UR),
- Uniwersytet Szczeciński (US),
- Uniwersytet Śląski w Katowicach (USK),
- Uniwersytet w Białymstoku (UWB),
- Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie (UWMO),
- Uniwersytet Warszawski (UW),

- Uniwersytet Wrocławski (UWR),
- Uniwersytet Zielonogórski (UZ).

W czołówce największych pod względem liczby studentów uniwersytetów w Polsce znajdują się: Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz Uniwersytet Łódzki. W grupie najmniejszych uczelni znajdują się: Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Uniwersytet Opolski, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Uniwersytet Zielonogórski oraz Uniwersytet w Białymstoku.

Wykres 1. Liczba studentów (wraz ze studentami cudzoziemcami) (stan na 30 listopada 2015 roku)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny [2016].

Jako wiodącą metodę badawczą zastosowano analizę porównawczą, traktowaną jako „zespół czynności, wśród których zasadnicze znaczenie mają czynności myślowego rozdzielania, a następnie czynności porównywań” [Stachak 2013, s. 188].

W badaniach sięgnięto po porównania pionowe (odnoszące się do dwóch okresów czasu w badanym uniwersytecie) oraz poziome (dotyczące tych samych badanych elementów występujących na różnych uniwersytetach).

Posłużono się techniką badania dokumentów, takich jak publikacje Głównego Urzędu Statystycznego oraz publikacje oraz statystyki Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji. Do przeprowadzenia analiz dynamiki internacjonalizacji wybrano przypadki dwóch momentów (okresów). Z uwagi na dostępność danych analizie poddano lata akademickie 2009/2010 oraz 2014/2015.

Dynamika internacjonalizacji w badanych uniwersytetach

W ostatnich latach zauważalny jest przyrost liczby obcokrajowców podejmujących studia na polskich uczelniach. W zestawieniu ze spadającą liczbą studentów oznacza to szybki wzrost odsetka cudzoziemców w gronie wszystkich studentów (0,9% w roku 2009/2010 oraz 4,01% w roku 2014/2015). Liczba studentów cudzoziemców na polskich uczelniach w roku akademickim 2016/2017 wyniosła niespełna 66 tysięcy osób. Najliczniejszą grupę cudzoziemców stanowili studenci z Europy, z czego ponad połowa to osoby pochodzące z Ukrainy – 35,6 tys. [Główny Urząd Statystyczny 2011; 2017]. Szczegółowe dane o liczbie studentów cudzoziemców przedstawiono w tabeli 2.

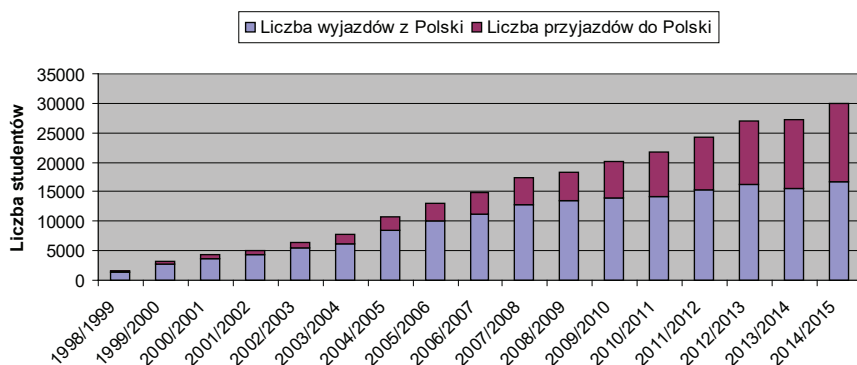
Tabela 2. Studenci cudzoziemcy w Polsce

Rok akademicki	Liczba studentów
2000/2001	6 563
2005/2006	10 092
2009/2010	17 000
2014/2015	46 101
2015/2016	57 119
2016/2017	65 793

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny [2011; 2017].

Kluczowe znaczenie dla rozwoju mobilności studentów, tak w Europie, jak i w Polsce, ma program Erasmus (obecnie Erasmus+). Na wykresie 2. przedstawiono liczbę wyjazdów oraz przyjazdów studentów do Polski w ramach tego programu (liczba ta obejmuje wyjazdy studentów w celu realizacji części studiów oraz wyjazdy w celu odbycia praktyki).

Wykres 2. Wyjazdy oraz przyjazdy studentów w ramach programu Erasmus



Źródło: opracowanie własne na podstawie Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji [Statystyki] oraz Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji [2017].

Od kilku lat nie notuje się dużych zmian w liczbie studentów wyjeżdżających w ramach programu z Polski na zagraniczną uczelnię. W roku akademickim 2014/2015 wyjechało 16 796 osób (w tym 11 379 stanowiły wyjazdy studentów w celu realizacji części studiów). Zauważalny jest natomiast dynamiczny wzrost liczby studentów przyjeżdżających do Polski. W roku 2014/2015 przyjechało 13 143 osób (w tym 11 515 studentów przyjechało w celu realizacji części studiów) [Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji 2017]. Oznacza to, że zmniejsza się obserwowana przez wiele lat dysproporcja między liczbą studentów wyjeżdżających i przyjeżdżających. Wyjazdy i przyjazdy na część studiów są z pewnością najważniejszą formą studenckiej mobilności akademickiej.

Podstawowe wskaźniki ilościowe przyjęte w analizie, reprezentujące poziom internacjonalizacji polskich uniwersytetów, to studenci cudzoziemcy oraz wymiana studencka (wyjazdy oraz przyjazdy). Zostały one przedstawione w tabeli 3.

Tabela 3. Wybrane wskaźniki ilościowe odnoszące się do poziomu internacjonalizacji

Uniwersytet	Studenci cudzoziemcy			Wymiana studencka: wyjazdy z Polski			Wymiana studencka: przyjazdy do Polski		
	2009/ 2010	2014/ 2015	2009/ 2010 = 100	2009/ 2010	2014/ 2015	2009/ 2010 = 100	2009/ 2010	2014/ 2015	2009/ 2010 = 100
UG	113	299	264,60	250	213	85,20	113	159	140,71
UAMP	386	735	190,41	775	647	83,48	224	350	156,25
UJK	1197	1759	146,95	783	596	76,12	512	699	136,52
UJKK	10	41	410,00	28	38	135,71	bd	22	
UKSW	201	195	97,01	67	61	91,04	bd	59	
UKWB	13	34	261,54	42	40	95,24	11	30	272,73
UL	181	668	369,06	386	436	112,95	135	510	377,78
UMCS	150	1131	754,00	173	157	90,75	bd	81	
UMK	76	331	435,53	326	310	95,09	114	167	146,49
UO	40	363	907,50	71	84	118,31	bd	73	
UR	59	155	262,71	135	79	58,52	82	152	185,37
US	44	94	213,64	148	128	86,49	58	134	231,03
USK	99	468	472,73	269	274	101,86	47	116	246,81
UWB	599	613	102,34	118	103	87,29	32	49	153,13
UWMO	74	217	293,24	175	125	71,43	32	132	412,50
UW	944	1951	206,67	1 117	1128	100,98	439	802	182,69
UWR	451	855	189,58	526	503	95,63	219	370	168,95
UZ	26	55	211,54	62	42	67,74	9	40	444,44
Suma	4663	9964	213,68	5 451	4 964	91,07	≅ 2 027	3 945	

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

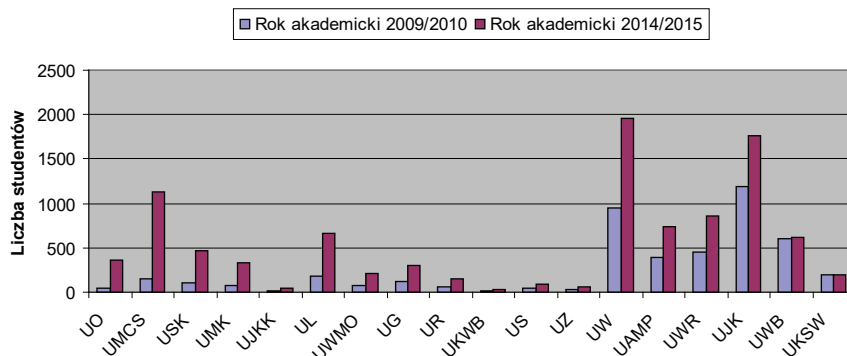
- studenci cudzoziemcy: Główny Urząd Statystyczny [2010; 2015],
- wymiana studencka (wyjazdy i przyjazdy) w roku 2014/2015: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji [2017],
- wymiana studencka (wyjazdy) w roku 2009/2010: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji [Statystyki],
- wymiana studencka (przyjazdy) w roku 2009/2010:
 - dla: UG, UAMP, UJK, UL, UMK, UW, UWR: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji i Narodowa Agencja Programu „Uczenie się przez całe życie” [2011]
 - dla pozostałych uniwersytetów: Sprawozdania rektorów poszczególnych uczelni za rok 2009/2010.

Z danych przedstawionych w tabeli 3 wynika, że największy w ujęciu procentowym wzrost liczby studentów cudzoziemców wystąpił na Uniwersytecie Opolskim, a następnie kolejno na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie oraz na Uniwersytecie Śląskim w Katowicach. Jedyną uczelnią, na której nastąpił jej spadek był Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie. Niewielkie procentowe zwiększenie liczby studentów cudzoziemców można zaobserwować w Uniwersytecie w Białymstoku.

Trzy największe pod względem liczby studentów uniwersytety: Warszawski, Jagielloński oraz Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu zanotowały odpowiednio procentowy przyrost tej wartości o 107%, 47% oraz 90%. Uczelnie najmniejsze zarejestrowały zdecydowanie większą progresję tego wskaźnika: Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy o 162%, Uniwersytet Opolski o 807%, natomiast Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach o 310%.

Liczba studentów cudzoziemców łącznie w grupie badanych uniwersytetów, w porównaniu lat 2009/2010 oraz 2014/2015, zwiększyła się o 114%. Zmiany liczby studentów cudzoziemców przedstawiono na wykresie 3.

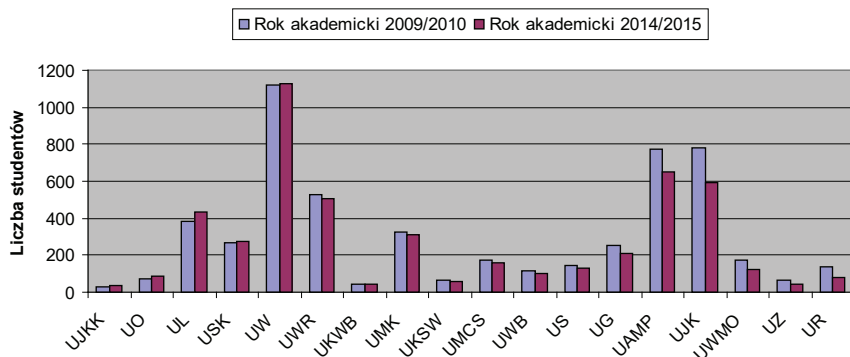
Wykres 3. Zmiana liczby studentów cudzoziemców na poszczególnych uniwersytetach



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 3.

Podobnie jak w całym sektorze szkolnictwa wyższego w Polsce, również w grupie uniwersytetów w analizowanym okresie nie notuje się dużych zmian w liczbie studentów wyjeżdżających w ramach programu Erasmus na zagraniczną uczelnię, co obrazuje wykres 4. W roku akademickim 2009/2010 wyjechało łącznie ze wszystkich uniwersytetów 5 451 osób, a w roku 2014/2015 – 4 964 studentów. Nastąpił zatem spadek tej wartości o niespełna 9%.

Wykres 4. Zmiana liczby studentów wyjeżdżających w ramach programu Erasmus

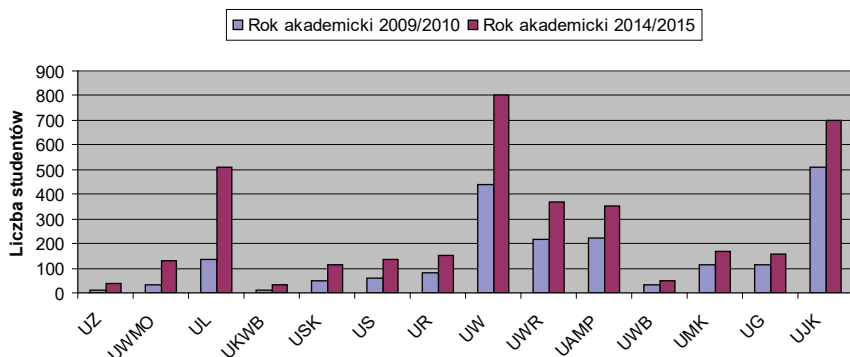


Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 3.

Największy procentowy wzrost liczby studentów wyjeżdżających w ramach programu Erasmus wystąpił na Uniwersytecie Jana Kochanowskiego w Kielcach, Uniwersytecie Opolskim oraz Łódzkim (odpowiednio 34%, 18% i 13%). Największe spadki tego wskaźnika zauważyć można na Uniwersytecie Rzeszowskim, Zielonogórskim, Warmińsko-Mazurskim oraz Jagiellońskim (od 42% do 24%).

Zmiany liczby studentów przyjeżdżających w ramach programu Erasmus obserwowane w grupie badanych uniwersytetów nie odbiegają również od tych, które występują w całym sektorze szkolnictwa wyższego w Polsce (wykres 5). W roku akademickim 2009/2010 do uniwersytetów przyjechało łącznie ponad 2 000 osób (dane niepełne), a w roku 2014/2015 – prawie 4 000 studentów. Nastąpił więc prawie dwukrotny wzrost tej wartości.

Wykres 5. Zmiana liczby studentów przyjeżdżających w ramach programu Erasmus



Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 3.

We wszystkich badanych uniwersytetach zanotowano dynamiczny wzrost liczby studentów przyjeżdżających w ramach programu Erasmus (od 344% do 36%). Największa zmiana wskaźnika wystąpiła na Uniwersytecie Zielonogórskim (344%), Warmińsko-Mazurskim (312%) oraz Łódzkim (277%). Najmniejszy jej wzrost dotyczył Uniwersytetu Jagiellońskiego, Gdańskiego oraz Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

Reasumując, warto zauważyć, że uczelnią, która pod względem dynamiki zmian, we wszystkich trzech badanych aspektach (liczba studentów cudzoziemców, liczba studentów wyjeżdżających i przyjeżdżających do Polski) zajęła jedną z pięciu najwyższych pozycji jest Uniwersytet Śląski w Katowicach.

Zakończenie

Podsumowując przeprowadzone analizy porównawcze należy podkreślić, że łączna liczba studentów cudzoziemców w badanych uniwersytetach, w porównaniu lat 2009/2010 oraz 2014/2015, zwiększyła się o 114%, przy czym uczelnie najmniejsze zarejestrowały zdecydowanie większą progresję tego wskaźnika. Podobnie jak w całym sektorze szkolnictwa wyższego w Polsce, również w grupie uniwersytetów nie notuje się dużych zmian w liczbie studentów wyjeżdżających w ramach programu Erasmus na zagraniczną uczelnię. W porównywanym okresie w badanej populacji nastąpił niewielki spadek tej wartości. Zmiany liczby studentów przyjeżdżających również nie odbiegają od tych, które zauważalne są w skali kraju. W roku akademickim 2014/2015 nastąpił prawie dwukrotny wzrost tej liczby w porównaniu z rokiem 2009/2010.

Zaobserwowana dynamika zmian pozwala odpowiedzieć na postawione pytanie badawcze. W analizowanych momentach na badanych uniwersytetach nastąpił roz-

wój internacjonalizacji, co wyraża się w zmianach liczby studentów cudzoziemców oraz studentów wyjeżdżających i przyjeżdżających do Polski w ramach programu Erasmus. Rozwój ten nastąpił wbrew temu, co już w 2011 roku wieszczili Uwe Brandenburg oraz Hans de Wit [2011], którzy zapowiadali zmierzch internacjonalizacji oraz ubolewali nad utratą „prawdziwej” mobilności.

Umieędzynarodowienie w obszarze szkolnictwa wyższego jest nadal wyzwaniem dla uczelni w Polsce. Wskazana jest dalsza dyskusja obejmująca swoim zasięgiem różne wartości, cele, formy, szanse i zagrożenia, a także nadzieje związane z tym zjawiskiem. Wówczas możliwe będzie umocnienie pozycji polskiej nauki i szkół wyższych w świecie oraz wzrost poziomu badań naukowych i jakości kształcenia. Zasadne są także dalsze rozszerzone badania dynamiki internacjonalizacji, obejmujące wszystkie szkoły wyższe w Polsce oraz wykraczające poza ramy czasowe przyjęte w niniejszym artykule.

Ograniczeniem niniejszej pracy jest fakt, że w badaniach posłużono się jedynie kilkoma wskaźnikami wykorzystywanymi w procesach pomiaru poziomu internacjonalizacji. Uwzględnienie większej liczby wskaźników jest kolejną wskazówką do badań planowanych w przyszłości.

Bibliografia

Arden A., De Decker F., Divis J., Frederiks M., de Wit H. (2013), *Assessing the internationalisation of degree programmes: experiences from a Dutch-Flemish pilot certifying internationalization*, „Compare: A Journal of Comparative and International Education”, vol. 43, nr. 1, ss. 56–78.

Brandenburg U., de Wit H. (2011), *The End of Internationalization*, „International Higher Education”, nr 62, ss. 15–17.

Brandenburg U., Federkeil G. (2007), *How to measure internationality and internationalisation of higher education institutions! Indicators and key figures*, Centre For Higher Education Development, Gütersloh.

Egron-Polak E., Howard L., Hunter F., de Wit H. (2015), *Internationalisation of Higher Education*, Directorate-General for Internal Policies, European Union.

Erkol A. (2017), *Measuring Internationalization of Higher Education Institutions: Selecting Appropriate Criteria* [w:] B. Siwińska i G. Mazurek (red.), *Czas internacjonalizacji II. Perspektywy, priorytety, projekty*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa, ss. 96–112.

Główny Urząd Statystyczny (2010), *Szkoły wyższe i ich finanse w 2009 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Główny Urząd Statystyczny (2011), *Szkoły wyższe i ich finanse w 2010 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Główny Urząd Statystyczny (2015), *Szkoły wyższe i ich finanse w 2014 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Główny Urząd Statystyczny (2016), *Szkoły wyższe i ich finanse w 2015 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Główny Urząd Statystyczny (2017), *Szkoły wyższe i ich finanse w 2016 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Halangescu C. (2015), *Internationalization of Higher Education in Emerging Europe*.

A Diachronic Perspective, „CES Working Papers”, 7(1), ss. 80–97 [online], <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.2a4652e675ef4646934f45d-899be36a7&site=eds-live>, dostęp: 28.09.2017.

Knight J. (2008), *Higher Education in Turmoil. The Changing World of Internationalization*, Sense Publisher, Rotterdam.

Kwiek M. (2015), *Uniwersytet w dobie przemian. Instytucje i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa.

Stachak S. (2013), *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Difin, Warszawa.

Wu H., Zha Q. (2018), *A New Typology for Analyzing the Direction of Movement in Higher Education Internationalization*, „Journal of Studies in International Education”, vol. 22, nr 3, ss. 259–277.

Zhou J. (2016), *A Dynamic Systems Approach to Internationalization of Higher Education*, „Journal of International Education and Leadership”, vol. 6, nr 1, ss. 1–14.

Bibliografia elektroniczna

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, *Statystyki* [online], www.erasmus.org.pl/odnosniki-podstawowe/statystyki.html, dostęp: 28.10. 2017.

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (2017), *Wyjazdy i przyjazdy studentów i pracowników uczelni w ramach Erasmus+ w edycji 2014* [online], www.frse.org.pl/wyjazdy-i-przyjazdy-studentow-i-pracownikow-uczelni-w-ramach-erasmus-w-edycji-2014/, dostęp: 28 października 2017.

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji i Narodowa Agencja Programu „Uczenie się przez całe życie” (2011), *Erasmus w Polsce w roku akademickim 2009/10* [online], www.erasmus.org.pl/sites/erasmus.org.pl/files/Erasmus%20w%20Polsce%202009-10.pdf, dostęp: 28 października 2017.

Gowin J. (2016), *Umieędzynarodowienie piętą achillesową polskiego szkolnictwa* [online], <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,411703,gowin-umieedzynarodowienie-pieta-achillesowa-polskiego-szkolnictwa.html>, dostęp: 28 września 2017.

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2015), *Program umiędzynarodowienia polskiego szkolnictwa wyższego* [online], https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2015_06/ed5a-831ec649a91c619602597f1ae553.pdf, dostęp: 24 listopada 2017.

Perspektywy (2017) [online], www.perspektywy.pl/RSW2017/ranking-uczelni-akademickich/metodologia-rankingu-uczelni-akademickich-2017, dostęp: 30 listopada 2017.

Przyjazdy studentów uczelni partnerskich do Uniwersytetu Rzeszowskiego na studia i praktykę w ramach Programu Erasmus [online], www.ur.edu.pl/file/54264/E-statystyka%20cudz.%20SM.xls, dostęp: 28.10.2017.

Sprawozdanie Rektora z działalności uczelni za rok 2010, Uniwersytet Szczeciński [online], <http://usz.edu.pl/sprawozdanie-rektora/>, dostęp: 28.10.2017.

Sprawozdanie Rektora z działalności Uniwersytetu Śląskiego za rok 2010, Uniwersytet Śląski [online], http://bip.us.edu.pl/files/bip/Sprawozdanie_Rektora_2010.pdf, dostęp: 28.10.2017.

Sprawozdanie z działalności w roku akademickim 2009/2010, Uniwersytet w Białymstoku [online], bip.uwb.edu.pl/download/64/8245/Sprawozdanie2009-2010.pdf, dostęp: 28.10.2017.

Sprawozdanie z działalności uczelni w roku akademickim 2009/2010, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie [online], bip.uwm.edu.pl/files/sprawozdanie%202009-2010.doc, dostęp: 28.10.2017.

Sprawozdanie z działalności w roku akademickim 2009/2010, Uniwersytet Zielonogórski [online], <https://www.uz.zgora.pl/index.php?sprawozdania>, dostęp: 28.10.2017.

Sprawozdanie z działalności uczelni w roku akademickim 2012/2013, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy [online], <https://docplayer.pl/2490791-Sprawozdanie-z-dzialalnosci-uczelni-w-roku-akademickim-2012-2013.html>, dostęp: 28.10.2017.

Sułkowski Ł. (2017), *Ustawa 2.0 na prokrustowym łożu* [online], <https://nkn.gov.pl/ustawa-2-0-na-prokrustowym-lozu/>, dostęp: 28.10.2017.

Małgorzata Cieciora | Malgorzata.Cieciora@pja.edu.pl

NR ORCID: 0000-0002-4161-4653

Polsko-Japońska Akademia Technik Komputerowych

Maciej Dębski | mdebski@san.edu.pl

NR ORCID: 0000-0002-8339-5073

Spółeczna Akademia Nauk

Współpraca pomiędzy uczelniami jako element rozwoju potencjału konkurencyjnego

Cooperation between Universities as an Element of Development of Competitive Potential

Abstract

The purpose of this article was to analyze the benefits, barriers and perspectives for the development of inter-school cooperation in Poland. A review of the literature on various forms of cooperation, competition and coopetition in the environment of higher education institutions as well as challenges connected with them were presented. Subsequently, pilot in-depth interviews with decision-makers from universities educating in social sciences were conducted and analyzed. The main conclusion is that cooperation between universities, in particular cooperation with a stronger partner, is considered to be beneficial. In practice, however, there are numerous barriers that make this cooperation very limited, mainly due to operating in conditions of competition for students and funds for scientific and research activities. Therefore, cooperation with a reputable foreign partner seems to be nowadays the most desirable form of cooperation.

Key words:

Polish universities, cooperation, competition, coopetition, Law 2.0

Wstęp

Poczynając od 1989 r., w Polsce doszło do szeregu transformacji ustrojowych, których rezultatem były duże zmiany w wielu sferach społeczno-gospodarczych, także w szkolnictwie wyższym. Zmiany przepisów prawa oraz znaczący wzrost wielkości popytu ze strony konsumentów poskutkowały powstaniem wielu uczelni niepublicznych, których liczba przekroczyła 350, dając w sumie liczbę 460 uczelni działających w Polsce. Na rynku tym cały czas dochodzi do dynamicznych zmian, związanych m.in. z takimi kwestiami, jak: niż demograficzny obniżenie popytu na usługi edukacyjne szkół wyższych, polaryzacja i zróżnicowanie uczelni, umiędzynarodowienie uczelni, bankructwa i upadek wielu, zwłaszcza małych jednostek, konieczność dostosowań do systemu i rozwiązań funkcjonujących w Unii Europejskiej, tworzenie społeczeństwa wiedzy w Polsce oraz nowe rozwiązania prawne, w tym przede wszystkim uchwalenie tzw. Ustawy 2.0, wprowadzającej szereg zmian w systemie szkolnictwa wyższego w Polsce.

W efekcie można zaobserwować nasilenie procesów urynkwiania działalności uczelni, w tym zarówno takich, jak konkutowanie o studentów i środki publiczne przeznaczone jako dotacje na dydaktykę, granty i dotacje na badania naukowe, jak i wchodzenie w różne układy kooperacyjne, mogące stanowić potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej uczelni. W ich otoczeniu można znaleźć takie elementy standardowego otoczenia rynkowego, jak: odbiorcy, dostawcy, komplementatorzy oraz konkurenci [Brandenburger, Nalebuff 1997, cyt. za: Balicka 2013, s. 24], kooperacja z wybranymi podmiotami może przekładać się zaś na konkretne przewagi konkurencyjne oraz wpływać na wizerunek jednostki. Są to zjawiska dość nowe w środowisku polskiego szkolnictwa, a występujące od dawna na różnych poziomach szkolnictwa jednostek funkcjonujących w rozwiniętych gospodarkach rynkowych. W międzynarodowej literaturze można znaleźć wiele pozycji na temat zarówno konkurencji między szkołami różnego typu, jak i współpracy, w tym tworzenia sieci czy kooperacji [Kahne i in. 2001; Ainscow i in. 2006; Bennett i Kotasz 2011; Damore i in. 2011; Muijs i Rumyantseva 2014; Wu, 2014; Musselin 2018].

W efekcie jawi się pytanie, na które poszukiwana będzie odpowiedź w poniższym opracowaniu: jak władze uczelni postrzegają korzyści i bariery związane ze współpracą z innymi uczelniami i, w efekcie, w jakim stopniu do tej współpracy dążą. Konsekwencją tak postawionego pytania jest hipoteza badawcza. mówiąca, że współpraca między uczelniami jest postrzegana jako pożądana i generująca wartości, jednocześnie występują liczne bariery mocno ją ograniczające.

W poszukiwaniu odpowiedzi na postawione pytanie badawcze oraz wstępnej weryfikacji postawionej hipotezy przeprowadzono studium literatury oraz badanie

polegające na wywiadzie pogłębionym z przedstawicielami władz wybranych uczelni, kształcących na kierunkach związanych z naukami społecznymi.

Współpraca uczelni – studium literatury

Zagadnienie współpracy uczelni pojawia się w wielu opracowaniach empirycznych, zarówno dotyczących funkcjonowania uczelni zagranicznych, jak i polskich. W opracowaniach dotyczących rozwoju współpracy pomiędzy jednostkami szkolnictwa [Muijs i Rummyantseva 2014], w tym tworzenia sieci, podkreśla się następujące korzyści, które można osiągnąć: poprawa organizacji jednostek, rozwój kompetencji nauczycieli czy poszerzanie horyzontów przekładające się bezpośrednio na lepsze wyniki studentów, a uzyskane dzięki dzieleniu się dobrymi praktykami i politykami między współpracującymi jednostkami [Muijs i in. 2011]. Należy w tym miejscu podkreślić, iż próby rozwinięcia takiej współpracy nie zawsze przynoszą oczekiwane korzyści. Do głównych barier zaliczyć należy np. konkurencję pomiędzy jednostkami edukacyjnymi [Chapman i Allen 2005; Muijs i in. 2011]. Ostra konkurencja o studenta, skutkująca brakiem zaufania do potencjalnego partnera, uniemożliwia w praktyce efektywną współpracę, dlatego też wiele szkół stara się stworzyć sieć z partnerami spoza swojego rejonu [Muijs i in. 2011].

Ciekawym zjawiskiem, dość nowym także w świecie biznesu, gdzie przez wiele lat podkreślano zalety konkurencji dla rozwoju firm i gospodarek, jest zjawisko koopetycji. Łączy ono tradycyjne konkurowanie o udział w rynku z kooperacją z dostawcami, klientami oraz firmami produkującymi te same dobra bądź dobra komplementarne [Muijs i Rummyantseva 2014]. Koopetycja jest coraz częściej spotykana w wielu dziedzinach biznesu, a szczególną popularnością cieszy się w sektorze IT, gdzie często tworzy się strategiczne sojusze w celu rozwoju nowych produktów i rynków [Dagnino i Padula 2002]. Jak podają Muijs i Rummyantseva [2014], w większości opracowań dotyczących koopetycji podkreśla się pozytywne efekty tego zjawiska, np. rozwój innowacyjności poprzez tworzenie nowych produktów, tworzenie efektów synergii i efektów skali dzięki dzieleniu się kosztami B&R oraz wzajemnym uzupełnianiu braków w umiejętnościach i wiedzy, redukcja niepewności i ryzyka czy zwiększenie przepływu informacji [Das i Teng 2000; Ingram i Roberts 2000; Pitaway i in. 2004; Mention 2010; Gnyawali i Park 2011; Ritala i Hurmelinna-Laukkanen 2012]. Można jednak znaleźć przykłady negatywnych efektów koopetycji – współpraca i tworzenie sieci z konkurentami prowadzi niekiedy do naśladownictwa (zamiast innowacyjności), hamowania rozwoju rynku, niezamierzonego wycieku wiedzy, problemów z zarządzaniem, utraty kontroli oraz niwelowania zdrowej konkurencji [Luo

i in. 2007; Nieto i Santamaria 2007; Kang i Kang 2010; Mention 2010; Wu 2012]. Muijs i Rumyantseva zauważają, że powstało do tej pory niewiele opracowań dotyczących kooperacji w szkolnictwie [2014]. Wiąza to ze specyficzną naturą szkół, które, choć od zawsze starały się poprawić swoją reputację i osiągnięcia, to jednak nie były z natury konkurencyjne. Przeprowadzono już jednak pewne badania w tej dziedzinie. I tak, dla przykładu, Bennett i Kottasz stwierdzili, iż wyższe szkoły o profilu biznesowym, które ostro konkurują między sobą o studentów, potrafią nawiązać współpracę na rynkach zagranicznych, choć zwykle starając się odróżnić od siebie poprzez specjalizację w różnych dziedzinach [Bennett i Kottasz 2011].

Jak podkreśla Sułkowski, w najbliższych latach kluczowa w szkolnictwie wyższym będzie nie tyle sama współpraca, co silne procesy konsolidacyjne, spowodowane m.in.: nadmiernym rozproszeniem uczelni, zmianami demograficznymi, zmianami w polityce publicznej czy wzrostem presji konkurencyjnej [Sułkowski 2017, s. 371].

Należy jednak pamiętać, że podstawą wszelkich form szeroko rozumianej współpracy są możliwe do osiągnięcia korzyści. W przypadku uczelni należy do nich zaliczyć: wymianę informacji, doświadczeń; wspólną realizację przedsięwzięć, podnoszenie rangi uczelni; partnerstwo międzynarodowe, podnoszenie atrakcyjności oferty oraz kompetencji naukowych i dydaktycznych kadry [Peszek 2017, s. 45]. Szczególną rolę odgrywają jednak te korzyści, które przekładają się na wartość dla klientów, co stanowi istotny motyw współpracy pomiędzy uczelniami. W literaturze wskazuje się różne obszary tej współpracy. Wg. Peszko mogą to być [2017, ss. 42–43]:

- obszar organizacyjny – współpraca w zakresie przygotowywania wydarzeń np. konferencji;
- obszar promocyjny – np. współpraca uczelni z jednego regionu w celu jego promocji jako ośrodka akademickiego;
- obszar dydaktyczny – współpraca w zakresie wspólnych programów kształcenia czy też wymiany wykładowców;
- obszar badawczo-rozwojowy – współpraca przy realizacji projektów czy też wykorzystania infrastruktury;
- obszar naukowy – współpraca w zakresie realizacji staży naukowych
- obszar biznesowy – współpraca w zakresie realizacji projektów o charakterze komercyjnym np. w ramach programów unijnych.

1. Nawet w największych gospodarkach w ostatnich 2 dekadach zauważalny jest znaczący wzrost publikacji badawczych przygotowywanych we współautorstwie przedstawicieli innych, zwłaszcza zagranicznych instytucji [Hasan i in. 2015].

Współpraca pomiędzy uczelniami w opiniach osób zarządzających w szkołach wyższych – wyniki badania własnego

Kluczowe pytanie badawcze w prowadzonych rozważaniach dotyczyło postrzegania korzyści i barier współpracy. W celu weryfikacji postawionej hipotezy we wrześniu 2018 r. (czyli w ostatnim miesiącu przed wejściem w życie zmienionej ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, powszechnie nazywanej Ustawą 2.0) – przeprowadzono wywiady z przedstawicielami wybranych grup uczelni, zajmującymi w nich stanowiska kierownicze. Biorąc pod uwagę zróżnicowanie i specyfikę poszczególnych szkół wyższych do badania wybrano jedynie przedstawicieli ośrodków, kształcących w kategorii nauk społecznych. Ze względu na specyfikę systemu szkolnictwa wyższego w Polsce, odpowiedzi można było potencjalnie zaklasyfikować do poszczególnych kategorii, przyjmując następujące kryteria: uczelnie publiczne vs. uczelnie niepubliczne; uczelnie znajdujące się w czołówce rankingów (potencjalnie lepsze), vs. uczelnie znajdujące się na dalszych miejscach rankingu. Za podstawę rozróżnienia przyjęto Ranking Uczelni Akademickich 2018, przygotowany przez Fundację Perspektywy. Za uczelnie „w czołówce” uznano 20 początkowych podmiotów, zarówno w kategorii uczelni publicznych jak i niepublicznych. W efekcie pozyskane odpowiedzi można było podzielić na 4 grupy, które zostały przedstawione na rysunku 1. Ze względu na duże zróżnicowanie oraz na fakt, że wiele uczelni niepublicznych boryka się ze znaczącymi problemami, w dalszych rozważaniach pominięto przedstawicieli grupy 4.

Rysunek 1. Macierz uczelni

Miejsca w rankingu	Grupa I Uczelnie publiczne Czołówka rankingu	Grupa III Uczelnie niepubliczne Czołówka rankingu
	Grupa II Uczelnie publiczne „Dalsze” miejsca w rankingu	Grupa IV Uczelnie niepubliczne „Dalsze” miejsca w rankingu
	Uczelnie publiczne vs niepubliczne	

Źródło: opracowanie własne.

Kluczowe treści z pozyskanych odpowiedzi w sposób syntetyczny zamieszczono w tabeli 2. Ze względu na wstępny charakter prowadzonej analizy, która służyła przygotowaniu dalszych etapów procesu badawczego, dążono do przeprowadzenia przynajmniej 2 wywiadów z każdej grupy uczelni, co zostało wykonane. Jednocze-

śnie należy podkreślić, że ograniczony dobór ośrodków poddanych badaniu ogranicza również możliwości analizy i uogólniania wniosków.

Tabela 1. Syntetyczne zestawienie pozyskanych odpowiedzi

Pytanie	Grupa I	Grupa II	Grupa III
Z jakimi uczelniami i w jakim zakresie współpracuje uczelnia?	Wymiana kadry, wymiana studentów – wszystkie grupy	Uczelnie zagraniczne: – współpraca badawcza; wymiana pracowników; wymiana studentów Uczelnie publiczne: – wspólne programy badawcze Uczelnie niepubliczne: – współpraca w zakresie podwójnego dyplomowania; konferencje z udziałem partnerów z uczelni zagranicznych	Uczelnie zagraniczne – badania; – publikacje, konferencje – wymiana studentów i kadry Uczelnie publiczne – współpraca kadrowa – konferencje, publikacje Uczelnie niepubliczne: – współpraca kadrowa – konkurencja

<p>Korzyści ze współpracy z innymi uczelniami</p>	<ul style="list-style-type: none"> – korzyści dla kadry – możliwość wspólnych działań – korzyści dla studentów wynikające z wyjazdów – wymiana kadry naukowej, międzynarodowe projekty badawcze, wymiana studentów, większa „siła rażenia” publikacji z autorami zagranicznymi, szanse na finansowanie studiów/projektów z KE lub innych podmiotów – międzyuczelniane granty badawcze, wymiana studentów, wymiana najlepszych krajowych praktyk – wspólne organizowanie seminariów i konferencji 	<ul style="list-style-type: none"> – Udoskonalanie kształcenia poprzez wymianę doświadczeń – wspólne projekty badawcze – wspólne, prestiżowe publikacje – możliwość skorzystania z programów wymiany – wykładowcy i studenci 	<ul style="list-style-type: none"> – dzielenie się wiedzą i dobrymi praktykami – prowadzenie wspólnych badań – komplementarność zapewnia dostęp do brakujących zasobów; – promocja marki na arenie międzynarodowej – wspólne studia – podwójne dyplomy – generowanie korzyści studentom – poznawanie kultur, uczenie tolerancji, przygotowanie do pracy w środowisku międzynarodowym, – możliwość organizacji konferencji i publikacji z uczelniami publicznymi – wymiana wykładowców – współpraca międzynarodowa – dostęp do wiedzy
<p>Bariery współpracy z uczelniami</p>	<ul style="list-style-type: none"> – kwestie administracyjne – brak funduszy – bariery we współpracy z uczelniami zagranicznymi: 	<ul style="list-style-type: none"> – brak zaufania, bojaźń w ujawnianiu przewag – chęć dominacji jednej ze stron – jednostronne wykorzystywanie wizerunku partnera – brak laboratoriów naukowo-dydaktycznych; – różnice kulturowe – uczelnie zagraniczne – nadmiar formalności; – niechęć do podejmowania dodatkowych zadań przez pracowników uczelni 	<ul style="list-style-type: none"> – bycie konkurentem – „powolność” w podejmowaniu decyzji w uczelniach publicznych – różne kultury organizacyjne – interesy różnych grup interesów wewnątrz – bariery językowe – inny sposób finansowania uczelni publicznych ograniczający możliwości realizacji wspólnych badań – z uczelniami zagranicznymi – kwestie językowe

Współpraca i jej wpływ na wizerunek uczelni	<ul style="list-style-type: none"> – współpraca z dobrymi jednostkami wzmacnia postrzeganie uczelni – większy prestiż danej uczelni dzięki uznanemu partnerowi akademickiemu, kształtowanie wizerunku uczelni otwartej, budowanie reputacji uczelni badawczej lub edukacyjnej (w zależności od doboru partnerów uczelni) 	<ul style="list-style-type: none"> - organizacja wspólnych spotkań naukowych – wspólna promocja dobrych praktyk w ramach współpracy – tworzenie wspólnych projektów naukowo-badawczych; – współpraca międzynarodowa jako przejaw prestiżu 	<ul style="list-style-type: none"> - wartość samego faktu podjęcia realnej współpracy; - dobry poziom wspólnych konferencji i publikacji, przekładający się na pozytywne postrzeganie uczelni - większy prestiż uczelni dzięki wspólnemu dyplomowi z dobrym partnerem - większa znajomość marki na arenie międzynarodowej dzięki wspólnym badaniom
Ustawa 2.0 a współpraca między uczelniami	– za wcześnie żeby oceniać	– za wcześnie, żeby oceniać	<ul style="list-style-type: none"> - ograniczenie możliwości zatrudniania na „drugim” etacie utrudnia współpracę kadrową - ustawa pozwala na tworzenie federacji - nasilenie konkurencji ograniczy współpracę - nacisk na publikacje międzynarodowe powinien pogłębić współpracę z podmiotami zagranicznymi - wymóg współpracy z inną uczelnią niż macierzysta jest warunkiem habilitacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie prowadzonego badania.

Analizując odpowiedzi, które zostały zamieszczone w tabeli 2, można zauważyć jedną, zasadniczą prawidłowość. Odpowiedzi w grupie II i III (a zwłaszcza w grupie III) są zdecydowanie szersze i bardziej szczegółowe niż w przypadku grupy I, co sugeruje, że dla uczelni niepublicznych współpraca z innymi uczelniami odgrywa ważniejszą rolę i że właśnie w niej upatrują możliwości rozwoju swojej pozycji.

Pierwsze pytanie merytoryczne, które było przedmiotem wywiadu, dotyczyło realnych form współpracy w uczelniach. Przedstawiciele wszystkich uczelni dosyć zgodnie wskazali na wymianę kadry i wymianę studentów. Jednak uczelnie „słabsze”

wg rankingów zwróciły również uwagę na obszar, jakim są wspólne projekty badawcze i granty. Taki wynik wskazuje, że postrzegają one partnerstwo silnej uczelni jako drogę ułatwiającą pozyskanie środków na badania.

Kolejną kwestią były korzyści oraz bariery współpracy. Szczególnie dużo korzyści wskazano w przypadku uczelni niepublicznych, aczkolwiek należy podkreślić, iż niektóre z nich mają charakter uniwersalny (np. poznawanie nowych kultur i nauka tolerancji) i jako takie zapewne dotyczą wszystkich uczelni. Pojawiają się jednak również korzyści specyficzne, takie jak np. konferencje i publikacje z uczelniami publicznymi czy też dostęp do zasobów komplementarnych, których dana jednostka nie posiada. Wskazania te mogą wynikać z niższego potencjału tej grupy uczelni, które potrzebują partnerów do prowadzenia niektórych działań, ponieważ same nie posiadają wystarczających możliwości. Relatywnie podobnie wygląda sytuacja w przypadku barier współpracy. Tutaj jednak należy wyodrębnić bariery uniwersalne, które wiążą się ze współpracą międzynarodową np. różnice kulturowe czy kwestia znajomości języków obcych. Jednak szczególnie silnie przedstawiciele uczelni niepublicznych wskazują na barierę związaną ze wzajemną konkurencją, która skutkuje brakiem zaufania i niechęcią poszczególnych jednostek do ujawniania swoich mocnych stron. Należy pamiętać, że w Polsce na rynku szkolnictwa wyższego ma miejsce bardzo silna rywalizacja o studenta i dotyczy to zarówno uczelni publicznych, jak i niepublicznych – uczelnie potencjalnie będą kooperować do momentu, gdy nie będzie się to wiązało z utratą studentów na rzecz partnera.

Ważną korzyścią ze współpracy pomiędzy uczelniami jest budowa pozytywnego wizerunku w oparciu na wizerunku silnego, pozytywnie postrzeganego kooperanta. Na fakt ten zwracali uwagę przedstawiciele wszystkich grup uczelni. Wydaje się jednak, że należy postawić pytanie, jakie podmioty mieli na uwadze przedstawiciele poszczególnych uczelni, twierdząc, że współpraca z nimi buduje prestiż. Możliwe, że dla uczelni niepublicznych mogły to być dobre uczelnie publiczne, a dla uczelni publicznych zapewne dobre uczelnie zagraniczne.

Ostatnie pytanie dotyczyło potencjalnych zmian, które w szkolnictwie wyższym może wprowadzić nowa ustawa regulująca ten rynek. Z otrzymanych odpowiedzi wynika, że zmiany te będą w większym stopniu dotyczyć uczelni niepublicznych, których przedstawiciele podkreślili wagę konkretnych regulacji i możliwości przez nie kreowanych. Z jednej strony wyrazili obawy związane z nasileniem konkurencji, skutkującym silniejszą rywalizacją i ograniczeniem kooperacji. Z drugiej jednak strony zauważyli, iż nowe wymagania stawiane uczelniom mogą wymuszać współpracę w sytuacji, gdy uczelnie nie będą w stanie samodzielnie im sprostać, zwłaszcza, że nowe prawo dopuszcza możliwość tworzenia federacji uczelni. Wymogi nowej ustawy zdają się też sprzyjać rozwojowi współpracy międzynarodowej.

Podsumowanie i wnioski

Od czasów transformacji ustrojowej w Polsce w roku 1989 r. szkolnictwo wyższe, podobnie jak wiele innych sfer życia społeczno-gospodarczego, zaczęło podlegać prawom rynku, co w znaczący sposób wpłynęło na charakter jego działalności, w tym strategicznej i marketingowej. I tak jak w przypadku przedsiębiorstw komercyjnych, oznacza to nie tylko rozpoczęcie działań konkurencyjnych, takich jak rywalizacja o studentów czy fundusze na badania pochodzące z konkursów o granty i projekty, ale też pojawienie się zjawisk współpracy z innymi organizacjami oraz kooperacji, czyli współpracy w wybranych obszarach z konkurentami w danej branży. Do ciekawych pytań badawczych można więc zaliczyć pytanie o zakres i charakter współpracy pomiędzy polskimi uczelniami oraz jej wpływ na rozwój potencjału konkurencyjnego jednostek. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę przeprowadzenia badania pilotażowego, którego celem było określenie pożądanych form współpracy z innymi uczelniami oraz związanych z nią korzyści i barier z punktu widzenia władz uczelni. Sformułowano hipotezę badawczą, mówiącą, że współpraca między uczelniami jest postrzegana jako pożądana i generująca wartości, jednocześnie występują liczne ograniczające ją bariery. W celu weryfikacji hipotezy zanalizowano szereg pozycji literatury międzynarodowej i polskiej dotyczących zjawisk współpracy, konkurencji i kooperacji w środowisku uczelnianym. Z przedstawionych badań literatury wynika, iż uczelnie podejmują różne formy współpracy między sobą w wielu obszarach (takich, jak: organizacyjny, promocyjny, dydaktyczny, badawczo-rozwojowy, naukowy czy biznesowy), co może im przynieść różnorakie korzyści, dla przykładu poprawę organizacji jednostek, poszerzanie horyzontów, wymianę informacji i doświadczeń, wspólną realizację przedsięwzięć, podnoszenie rangi uczelni czy kompetencji naukowych i dydaktycznych kadry. Współpraca ta, prowadzona w warunkach konkurencji o studentów i fundusze na badania, jest jednak hamowana przez brak zaufania do potencjalnego partnera; rozwiązaniem bywa nawiązanie kontaktów z partnerem spoza swojego rejonu. Następnie przedstawiono wyniki badania pilotażowego – wywiadów pogłębionych z przedstawicielami władz wybranych uczelni, kształcących na kierunkach z dziedziny nauk społecznych, na temat podejmowanych przez nie form współpracy międzyuczelnianej oraz związanych z nią korzyści i barier, w szczególności w kontekście wchodzących w życie zmian prawnych, czyli tzw. Ustawy 2.0. Wynika z nich, iż w praktyce wszystkie uczelnie prowadzą i postrzegają jako korzystną wymianę kadry i wymianę studentów. Uczelnie „słabsze” szczególnie wysoko cenią też wspólne projekty badawcze i granty z silniejszymi partnerami. Do uniwersalnych korzyści współpracy wszyscy respondenci zaliczyli

poznawanie nowych kultur i naukę tolerancji oraz budowę pozytywnego wizerunku, będącą rezultatem nawiązania współpracy z silnym, pozytywnie postrzeganym kooperantem (czyli silniejszą uczelnią krajową lub uczelnią zagraniczną). Decydenci z uczelni niepublicznych podkreślili też wagę organizowania wspólnych konferencji i publikacji z uczelniami publicznymi oraz uzyskiwania dostępu do (brakujących) zasobów komplementarnych. Jako najważniejsze uniwersalne bariery współpracy wskazano różnice kulturowe czy problem niedostatecznej znajomości języków obcych (w przypadku współpracy międzynarodowej). Przedstawiciele uczelni niepublicznych podkreślili też wagę bariery związanej z konkurencją o studentów. Jeśli chodzi o wpływ wchodzących w życie zmian prawnych, wyrazili oni opinie, iż Ustawa 2.0 może skłonić uczelnie do rozwinięcia różnych form współpracy zagranicznej, przy jednoczesnym ograniczeniu współpracy kadrowej między uczelniami w Polsce. Zauważono jednak również opcję budowania federacji.

Przedstawione wyniki badań literaturowych i pilotażowych wywiadów pogłębionych potwierdzają słuszność postawionej we wstępie hipotezy: współpraca między uczelniami – w szczególności współpraca z silniejszym partnerem – jest postrzegana jako pożądana i generująca różnorakie wartości. W praktyce występują jednak liczne bariery sprawiające, iż współpraca ta jest mocno ograniczona, przede wszystkim z powodu konieczności konkurencji o źródła finansowania podstawowej działalności uczelni z uczelniami-kooperantami. Bezpieczną i pożądaną uniwersalną formą współpracy wydaje się, w świetle powyższych rozważań, współpraca z renomowanym partnerem zagranicznym.

Warto też w tym miejscu wspomnieć, iż uzyskane wyniki skłaniają do refleksji dotyczącej obecnej roli i charakteru uczelni w Polsce. Wydaje się mianowicie, iż w coraz większym stopniu ich decydenci i pracownicy są świadomi wagi, jaką w działalności zarówno ich placówek, jak i ich własnej działalności dydaktyczno-naukowej odgrywają procesy urynkowienia. Analizując kierunki rozwoju uczelni, biorą pod uwagę nie tylko interesujące ich „akademickie” tematy badawcze, ale także uwarunkowania finansowe, demograficzne, działalność konkurentów czy oczekiwania interesariuszy. Sektor polskiego szkolnictwa wyższego w coraz większym stopniu zaczyna przypominać inne, działające w warunkach konkurencji rynkowej branże gospodarki, a typowo biznesowe pojęcia, takie jak: konkurencja, kooperacja, wizerunek uczelni lub marka, weszły na stałe do języka polskich akademii.

Niniejszy artykuł może służyć jako materiał do dalszych badań na temat optymalnych form współpracy – zarówno krajowej jak i międzynarodowej – polskich uczelni. Do jego ograniczeń należy zaliczyć niewielką liczbę odpowiedzi decydentów uczelni, których uzyskanych w pilotażowych wywiadach pogłębionych – planowane jest

jednak przeprowadzenie wywiadów na większą skalę. Za ważny kierunek dalszych badań należałoby też uznać – poza wspomnianą wyżej problematyką – analizę korzyści, barier i perspektyw współpracy międzyuczelnianej z punktu widzenia innych interesariuszy, takich jak pracownicy naukowo-dydaktyczni, studenci czy przedstawiciele pracodawców i społeczności lokalnych.

Bibliografia

Ainscow M., Muijs D., West M. (2006), *Collaboration as a strategy for improving schools in challenging circumstances*, „Improving Schools”, 9(3), ss. 1–11.

Bennett R., Kottasz R. (2011), *Strategic, competitive and co-operative approaches to internationalisation in European business schools*, „Journal of Marketing Management”, 27(11–12), ss. 1087–1116.

Balicka A. (2013), *Kooperacja uczelni publicznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 289, ss. 22–33.

Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1997), *Co-opetition*, Currency Doubleday.

Chapman C., Allen T. (2005), *Partnerships for improvement: The specialist schools achievement programme*, London, The Specialist School Trust.

Dagnino G.B., Padula P. (2002), *Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation*, publikacja pokonferencyjna „The European Academy of Management Second Annual Conference – Innovative Research in Management”, Sztokholm, 9–11 maja.

Damore S.J., Kapustka K.M., McDevitt P. (2011), *The urban professional development schools network: Assessing the partnership's impact on initial teacher education*, „The Teacher Educator”, 46(3), ss. 182–207.

Das T.K., Teng B.S. (2000), *Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective*, „Organization Science”, 11(1), ss. 77–101.

Gnyawali D.R., Park B.J.R. (2011), *Co-opetition between giants. Collaboration with competitors for technological innovation*, „Research Policy”, 40(5), ss. 650–663.

Ingram P., Roberts P.W. (2000), *Friendships among competitors in the Sydney hotel industry*, „American Journal of Sociology”, 106(2), ss. 387–423.

Kahne J., O'Brien J., Brown A., Quinn T. (2001), *Leveraging social capital and school improvement: The case of a school network and a comprehensive community initiative in Chicago*, „Educational Administration Quarterly”, 37(4), ss. 429–461.

Kang K.H., Kang J. (2010), *Does partner type matter in R&D collaboration for product innovation?*, „Technology Analysis & Strategic Management”, 22(8), ss. 945–959.

Luo X., Rindfleisch A., Tse D.K. (2007), *Working with rivals: The impact of competitor alliances in financial performance*, „Journal of Marketing Research”, 44(1), ss. 73–83.

Mention A.-L. (2010), *Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: Which influence on innovation novelty?*, „Technovation”, 31(1), ss. 44–53.

Muijs D., Chapman C., Ainscow M., West M. (2011), *Networking and collaboration in education*, Dordrecht: Springer.

Muijs D., Rumyantseva N. (2014), *Coopetition in education: Collaborating in a competitive environment*, „Journal of Educational Change”, 15 (1), ss. 1–18.

Musselin C. (2018), *New forms of competition in higher education*, „Socio-Economic Review”, 16(3), ss. 657–683.

Nieto M.J., Santamaria L. (2007), *The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation*, „Technovation”, 27(6/7), ss. 367–377.

Peszko K. (2017), *Kooperacja uczelni wyższych sposobem budowania silnych jednostek biznesowych i naukowych*, „MINIB”, 23 (1), ss. 37–52.

Pittaway L., Robertson M., Munir K., Denyer D., Neely A. (2004), *Networking and innovation: A systematic review of the evidence*, „International Journal of Management Reviews”, 5/6, ss. 137–168.

Ritala P., Hurmelinna-Laukkanen P. (2012), *Incremental and radical innovation in coope-tition: The role of absorptive capacity and appropriability*, „Journal of Product Innovation Management”, 30 (1), ss. 154–169.

Sułkowski Ł. (2017), *Fuzje uczelni. Czy w szaleństwie jest metoda*, PWN, Warszawa.

Wu J. (2012), *Technological collaboration in product innovation: The role of market competition and sectoral technological intensity*, „Research Policy”, 41(2), ss. 489–496.

Wu J. (2014), *Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities*, „Industrial Marketing Management”, 43(2), ss. 199–209.

Teresa Skalska | t.skalska@vistula.edu.pl

NR ORCID: 0000-0001-9465-3958

Szkoła Główna Turystyki i Rekreacji

Piotr Kociszewski | p.kociszewski@uw.edu.pl

NR ORCID: 0000-0001-6243-5083

Uniwersytet Warszawski

Anna Rękawek | a.rekawek@vistula.edu.pl

Akademia Finansów i Biznesu

Stáže i praktyki zawodowe studentów: implikacje dla jakości kształcenia

Student's Internships and Traineeships: Implications for Quality of Education

Abstract

The aim of the article is to indicate the elements of student internships and traineeships that significantly contribute to the improvement of the quality of the education process, complementing them with a practical stage. Created with employers, they enable to verify in practice the competences and expectations of university graduates about the labour market and the possibility of confronting them with the expectations of employers. The results of research conducted among students presented in the article show both expectations for the possibility of personal and professional development through traineeships and internships, but also for the implementation of the philosophy of life-work balance.

Key words:

student internships and traineeships, tourism and recreation, quality of education

Wstęp

Sytuacja na rynku pracy zmienia się dynamicznie – od rynku pracodawcy w kryzysie 2008 r. po rynek pracownika 10 lat później. Jak podaje GUS, bezrobocie w Polsce spada – z 17,5% w roku 2000 do 6,6% w październiku 2017 r. Średnie wynagrodzenie rośnie, liczba miejsc pracy również [<http://stat.gov.pl>, 3.09.2018]. Tego typu zmiany wymagają od pracodawców różnych strategii budowania przewagi konkurencyjnej, a od pracowników umiejętności poruszania się na dynamicznie zmieniającym się rynku pracy i dostosowania się do jego wymagań.

Coraz większego znaczenia nabiera w takiej sytuacji zarządzanie kompetencjami pracowników, poczynając od pozyskiwania osób z oczekiwanymi kwalifikacjami, aż po dbałość o ich rozwój i stwarzanie warunków do optymalnego wykorzystania ich potencjału. Z jednej strony daje to szansę na wzrost efektywności i osiąganie konkurencyjności, a z drugiej zwiększa poziom satysfakcji pracowników [Kupczyk 2017, ss. 46–54] oraz tworzy warunki do zatrzymania ich w organizacji, dając możliwość rozwijania zdolności, pracy zgodnej z talentami i pasją. To się nie zdarzy bez odpowiedniego dopasowania pracownika do zadań wykonywanych w organizacji, do którego niezbędna jest identyfikacja rzeczywistego potencjału pracowników, następnie stwarzanie warunków do rozwoju zawodowego i zbudowanie zaangażowania i motywacji, aby pracownik mógł czerpać przyjemność z wykonywanych zadań [Czekaj 2005, ss. 5–18; Filipowicz 2016, ss. 34–47].

Staże i praktyki studenckie wpisują się w tak pojęte zarządzanie kompetencjami, pozwalając rozpocząć ten proces wcześniej, na etapie kształcenia i przygotowywania do zawodu. Uczelniane programy staży i praktyk opierają się bowiem na takich samych założeniach, a współpraca z firmami i instytucjami przy ich organizacji wspomaga zarówno proces pozyskania pracowników, jak i odpowiednie ich kształcenie. Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, jako celowe uznano wskazanie w artykule tych elementów praktyk i staży, które w znaczący sposób przyczyniają się do podnoszenia jakości procesu kształcenia, uzupełniając je o etap praktyczny. Tworzone z pracodawcami umożliwiają weryfikowanie w praktyce kompetencji i oczekiwań absolwentów szkół wyższych wobec rynku pracy i skonfrontowanie ich z oczekiwaniami pracodawców.

Staże i praktyki jako metoda zmniejszania luk kompetencyjnych

W literaturze przedmiotu wskazuje się na szersze tło praktyk studenckich jako obszaru wielowymiarowej współpracy – między uczelniami i różnorodnymi podmiotami. Klimkiewicz [2015, s. 94] doprecyzowuje, iż zawsze kierunek i charakter tej współpracy zależą „od specyfiki uczelni, jej poszczególnych jednostek organizacyjnych, kierunków kształcenia i ich wymagań wobec zakresu kształcenia praktycznego”.

Uczelnie wyższe co roku opuszczają absolwenci, którzy muszą odnaleźć się na tej cechującej się różnorodnością scenie zmian, jaką jest rynek pracy: umieć się po niej poruszać, wykreować swoją ścieżkę zawodową. Według badań McKinsey & Company [2018] receptą na rozwój polskiej gospodarki jest m.in. dopasowanie programów edukacyjnych do potrzeb rynku pracy. PARP we współpracy z UJ prowadzi od 2009 r. monitoring rynku pracy, którego efektem jest Ogólnopolski Bilans Kapitału Ludzkiego [2018], służący określeniu obszarów niedopasowania kompetencji do potrzeb rynku pracy. Wspólnym celem uczelni kształcącej przyszłych pracowników oraz pracodawców jest likwidowanie luk kompetencyjnych, dzielących przygotowanie absolwentów do pracy od rzeczywistych potrzeb pracodawców. Zacieśnianie współpracy szkół wyższych z firmami poprzez staże i praktyki ułatwia uczelniom stwarzanie warunków do efektywnego uczenia się studentów, dając możliwość kształcenia praktycznego. Zgodnie z cyklem Kolba [Kolb 1984] dla procesu efektywnego uczenia się niezbędna jest ciągła interakcja z dotychczasowym doświadczeniem oraz jego transformacja pod wpływem nowego, będącego weryfikacją zdobytej wiedzy i umiejętności w praktyce. Dla trwałego nabycia umiejętności cykl może być powtarzany wielokrotnie. Staże i praktyki są formą jednego z etapów. Dają możliwość zweryfikowania potrzeb rozwojowych studentów i oczekiwań pracodawców wobec przyszłych pracowników. Umożliwiają wspólne wypracowanie oferty edukacyjnej spełniającej realne i aktualne potrzeby wynikające z wyzwań rynku pracy.

Dworak [2015, s. 1435], prezentując swoje spojrzenie na konsolidację teorii i praktyki kształcenia podkreśla, że „planując proces edukacyjny, należy wkalkulować kształcenie praktyczne w koszty studiowania”. Często zachodzący na rynku rozdział między oczekiwaniami potencjalnych pracodawców a realną sytuacją na rynku, wynikającą ze specyfiki absolwentów szkół wyższych, autor określa mianem „patu gospodarczego”, w którym „stając przed pilną potrzebą przebudowywania wewnętrznych struktur, nie znajdując jednak na rynku pracy wykształconych specjalistów z doświadczeniem zawodowym zdolnych do ich przeprowadzenia” [Dworak 2015, s. 1437]. Konstruktywnym rozwiązaniem jest zatem wewnętrzna modyfikacja

podejścia do praktyk zawodowych tak, aby „otwierały się na rynek” [Penc 1997, s. 51]. Dworak [2015, s. 1436] postrzega niniejszy proces w trzech wymiarach:

- opracowania praktyk studenckich nastawionych na generowanie nowych pomysłów dla przedsiębiorstw;
- inspirowania studentów do wchodzenia w ścisłe relacje z potencjalnymi pracodawcami;
- dostosowania procesów edukacyjnych do zmian zachodzących w otoczeniu.

Z kolei Klimkiewicz [2015, s. 94] postuluje w kontekście praktyk szerszą współpracę między uczelniami i przedsiębiorstwami oraz transfer wiedzy. Uważając praktyki za istotny element programu kształcenia, definiuje je jako metodę nauczania ukierunkowaną na doskonalenie kompetencji absolwentów studiów wyższych, a ponadto dającą możliwość powiązania zagadnień teoretycznych z problemami życia zawodowego i pozwalającą studentom nabyć doświadczenia przygotowującego do wejścia na rynek pracy [Klimkiewicz 2015].

Znaczenie praktyk i staży w kształceniu na poziomie studiów wyższych

Istotne dla tematu jest scharakteryzowanie aktualnej specyfiki kształcenia na poziomie studiów wyższych. Piotrowski [2017, s. 168], odnosząc się do ewolucji szkolnictwa wyższego podkreśla, że „nowelizacja ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym (która weszła w życie od 1 października 2014 roku) wprowadziła na uczelniach wyższych rozróżnienie profili kształcenia na profil ogólnoakademicki i profil praktyczny”. Ich odrębność związana jest przede wszystkim z charakterem prowadzonych zajęć, a co za tym idzie – kształtem wiedzy zdobywanej przez studenta. W tym kontekście dalsze rozważania będą dotyczyły przede wszystkim profilu praktycznego.

Obecnie aktem prawnym¹ kodyfikującym kwestie szkolnictwa wyższego jest Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce [Dz. U. z 2018 r., poz. 1668]. Na etapie jej procedowania podkreślano istotne zmiany w zakresie współpracy uczelni z gospodarką, zaznaczając szczególnie aspekty praktyczne. W ustawie zapisano, że studia, niezależnie od formuły (tj. pierwszego lub drugiego stopnia bądź jednolite magisterskie), są prowadzone na jednym z dwóch profili – zgodnych ze wskazanymi wcześniej. W stosunku zatem do wcześniejszych zapisów prawnych nie zmienił się ich charakter.

Z punktu widzenia omawianego tematu kluczowy jest art. 67 pkt. 5 Prawa o szkolnictwie wyższym i nauce, w którym wskazano, że „program studiów o profilu praktycznym przewiduje praktyki zawodowe w wymiarze co najmniej:

1. Stan na 1.10.2018.

1) 6 miesięcy – w przypadku studiów pierwszego stopnia i jednolitych studiów magisterskich;

2) 3 miesięcy – w przypadku studiów drugiego stopnia².

To dalsza ewolucja już wcześniej funkcjonujących zapisów – wydłużenie czasu obowiązkowych praktyk studenckich będących częścią programu kształcenia. Jednocześnie warto zauważyć, że rok akademicki 2018/2019 pozostaje jeszcze tzw. „rokiem przejściowym” i pełne zastosowanie przepisów, a więc jednocześnie formalne wydłużenie czasu obowiązkowych praktyk studenckich, będzie musiało nastąpić od 1 października 2019 roku. Wskazany wymiar kalendarzowy to tzw. okres minimalny i realizowane zajęcia mogą, jak słusznie zauważa Piotrowski [2017, s. 168], być wydłużone.

Przedstawione modyfikacje skutkują coraz bliższym kontaktem studentów z realną sytuacją rynkową poprzez realizację większej liczby godzin poza uczelnią. Wydaje się to szczególnie istotne w przypadku studentów kierunku turystyka i rekreacja, co najmniej w dwóch wymiarach:

- daje im szansę praktycznego zweryfikowania już wcześniej zdobytej wiedzy zawodowej podczas zajęć realizowanych na uczelni,
- umożliwia realne poznanie funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych, a co za tym idzie, sprofilowanie swojej ścieżki zawodowej, również poprzez dobór odpowiednich treści nauczania w ramach uczelni.

Ustawodawca nie precyzuje sposobu realizacji praktyk, pozostawiając tę odpowiedzialność uczelniom. Praktyki stanowią element programu studiów, obejmują bowiem kształcenie i doskonalenie umiejętności niezbędnych do ich ukończenia i podjęcia pracy zawodowej. Zatem poszczególne jednostki określają wymiar, zasady i formę odbywania praktyk zawodowych, a także liczbę punktów ECTS, które musi uzyskać student poprzez zaliczenie praktyk. Jednocześnie należy pamiętać, że efekty kształcenia, w tym umiejętności praktyczne, które osiąga student w czasie realizacji praktyk, powinny być zgodne z efektami kierunkowymi i być weryfikowalne.

Należy również dodać, niezależnie od wykładni dotyczącej praktyk studenckich, iż zgodnie z art. 62 Ustawy z dn. 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, w ramach profilu praktycznego uczelnia może prowadzić studia dualne, określone jako „studia o profilu praktycznym prowadzone z udziałem pracodawcy”. W porównaniu jednak z krajami Europy Zachodniej, np. Niemcami, w Polsce ten mo-

2. Jednocześnie w punkcie 6 zaznaczono, że „powyższy zapis nie dotyczy programów studiów przygotowujących do wykonywania konkretnych zawodów (...), do których należy (...) zawód: lekarza, lekarza dentystry, farmaceuty, pielęgniarki, położnej, diagnosty laboratoryjnego, fizjoterapeuty, ratownika medycznego, lekarza weterynarii, architekta, nauczyciela”.

del kształcenia jest stosunkowo rzadko wykorzystywany, mimo że dedykuje mu się coraz większe wsparcie finansowe [por. <https://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/studia-dualne-z-dofinansowaniem-od-ncbr.html>, 20.09.2018]. Być może jest to zatem kierunek, w którym powinno podążać w większym stopniu szkolenie praktyczne, coraz mocniej spajając sferę nauki z sektorem przedsiębiorstw.

Praktyki w polskich i europejskich szkołach wyższych

W rzeczywistości stopień włączenia praktyk w programy kształcenia jest bardzo zróżnicowany. Wśród 21 zbadanych polskich uczelni³, kształcących na kierunkach turystyka i rekreacja, w 15 realizowane są studia zarówno na I, jak i II stopniu. W zdecydowanej większości przypadków są to studia o profilu praktycznym, choć w 9 uczelniach studia magisterskie miały charakter ogólnoakademicki. Z uwagi na nieprecyzyjne uregulowania prawne, wymiar praktyk w badanych polskich szkołach wyższych był niejednakowy⁴. Na studiach I stopnia o profilu praktycznym studenci byli zobligowani do odbycia praktyk w wymiarze od 90 do 440 godzin, natomiast na studiach magisterskich o profilu praktycznym od 60 do 360 godzin. Warto zwrócić uwagę, że w niektórych uczelniach praktykami objęto również studentów kierunków o profilu ogólnoakademickim, mimo braku takiego obowiązku. W 15 zbadanych uczelniach zagranicznych (głównie europejskich) jedynie Escola Universitaria de Turismo CETA Barcelona prowadzi studia o profilu ogólnoakademickim (zarówno licencjackie, jak i magisterskie; nie zobowiązuje się studentów do odbywania praktyk). Wymiar praktyk jest bardzo zróżnicowany i waha się w granicach od 20 dni do 6 miesięcy.

Staże i praktyki zawodowe w opinii studentów

Charakterystyka badania. Zastosowane metody

Głównym celem badania było lepsze poznanie planów zawodowych i oczekiwań studentów wobec pracodawców, przedyskutowanie opinii słuchaczy z przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego, a następnie wykorzystanie do zmodyfikowania oferty praktyk, staży i zatrudnienia, proponowanej przez Uczelnię. Badanie przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego wśród studentów kierunku turystyka i rekreacja w jednej z warszawskich szkół wyższych. Wykorzystano rozbu-

3. Informacje zebrano w lipcu 2018 roku na podstawie zasobów stron internetowych uczelni.

4. Dane dotyczą roku akademickiego 2017/2018.

dowany kwestionariusz ankiety zawierający 17 pytań związanych z tematyką badań oraz 5 pytań metryczkowych. Merytoryczny zakres badania, którym objęto zarówno staże, praktyki, jak i plany zawodowe słuchaczy, konsultowano z przedstawicielami przedsiębiorstw turystycznych wchodzących w skład Rady Biznesu funkcjonującej w Uczelni. Za techniczną stronę realizacji badania odpowiadała firma Z-Factor, doświadczona w badaniach rynkowych. Obliczeń dokonano, wykorzystując pakiet statystyczny SPSS. Sondaż przeprowadzono drogą elektroniczną w pierwszych miesiącach 2018 roku, w jego wyniku uzyskano 233 ankiety⁵.

Deklarowane postawy studentów jako przejaw poszukiwania własnej tożsamości w kształtowaniu ścieżki kariery zawodowej

Z badania wynika, że ponad 53% respondentów zamierza po studiach pracować w Polsce (z czego 83,1% w Warszawie), a blisko 40% jeszcze nie podjęło w tej sprawie decyzji. Wiedza na temat zamiaru podjęcia pracy w Polsce jest bardzo istotna dla pracodawców, co ma związek z internacjonalizacją studiów na kierunku turystyka i rekreacja i dużym udziałem studentów zagranicznych. W firmach turystycznych planuje pracować ¼ badanych, w hotelarstwie 1/5, w gastronomii 17%, ponad 9% wiąże swoją przyszłość zawodową z zupełnie inną branżą.

Zaskakuje dość stereotypowe rozumienie branży, w której studenci zamierzają pracować. Z obszarem turystyki kojarzą przede wszystkim takie słowa jak *podróże* (14% wskazań), *hotel*, *hotelarstwo* (7,4%), a następnie *biuro podróży* (5,5%), *wycieczka* (4,7%). Takie określenia, jak *świat*, *poznanie*, *poznanie świata* stanowiły zaledwie 4,3% wskazań, jeszcze rzadziej branżę turystyczną kojarzono z określeniem *gość*, *klient* (3,1%) i *komunikacja*, *kontakt z innymi ludźmi* (2%)⁶. Warto też zwrócić uwagę na pojedyncze, interesujące skojarzenia pokazujące zarówno obawy, jak i fascynacje badanych: *obcy ludzie*, *trudno znaleźć pracę*, *dużo godzin spędzonych w pracy*, *słabe wynagrodzenie*, *długa praca*, *ciężka*, *z ludźmi*, *złe traktowanie pracownika*, ale także: *sprzedaż marzeń*, *spełnianie marzeń*, *ciągłe pogłębianie wiedzy o świecie*. Z kolei z hotelarstwem łączono takie skojarzenia, jak *hotel*, *baza hotelowa* (10% wskazań), *repcja*, *repcjonista* (9,5%), *rekreacja*, *relaks*, *spa*, *wypoczynek* (6,6%); sporadycznie pojawiły się też takie, jak: *brak możliwości szybkiego awansu*, *brak stabilizacji*, *fascynacja*, *pasja*. Z gastronomią kojarzono przede wszystkim *jedzenie*, *posiłek*, *potrawy*, *dobre jedzenie*, *żywność* (łącznie 14,4% wskazań), *restauracja* (9,5%), częściej *kelner* (8,2%), niż ku-

5. Sondaż poprzedzono badaniem pilotażowym.

6. Pytanie miało charakter otwarty, respondenci mieli pełną dowolność wpisywania skojarzeń.

charz, szef kuchni (5,6%). Warto zwrócić uwagę że pojawiły się takie określenia, jak: *kuchnie świata, kuchnie regionalne, dziedzictwo kulturowe, kulinaria, poznanie nowych smaków* (łącznie 5,2% wskazań), a także *praca pod presją czasu, pośpiech, żylaki, stres, harmider, humory klientów, złe traktowanie pracownika*.

Pytani o to, dlaczego chcą pracować w jednej ze wskazanych w ankiecie branż turystycznych (turystyka⁷, hotelarstwo, gastronomia) respondenci podawali różne powody. Dla tych, którzy są zainteresowani branżą turystyczną, była to przede wszystkim atrakcyjność poziomu wynagrodzenia i dodatkowe benefity (blisko 43% wskazań) oraz osobiste zainteresowanie branżą (33,9%). Pracę w hotelarstwie wybierali studenci ze względu na spodziewane możliwości rozwoju zawodowego (55,8% wskazań) oraz na oczekiwaną dobrą atmosferę pracy (14,2%). Gastronomia to przede wszystkim dobra atmosfera pracy (50,2%) oraz atrakcyjny poziom wynagrodzenia i dodatkowe benefity (17,2%).

Z pytaniem o przyczyny wyboru firm z obszaru turystyki, hotelarstwa i gastronomii jako przyszłych pracodawców związane było pytanie o ogólną charakterystykę pracy w tych branżach. Respondentów poproszono o ustosunkowanie się do kilku stwierdzeń (zarówno pozytywnych, jak i negatywnych) charakteryzujących warunki zatrudnienia. Wyniki badania pokazują pozytywny stosunek do branży (tab. 1): ponad 2/3 respondentów zdecydowanie zgadza się i raczej się zgadza ze stwierdzeniem, że branżę cechuje dobra atmosfera pracy, blisko 60% wskazuje na szybką możliwość rozwoju zawodowego i awansu (59,2%) oraz dobry poziom wynagrodzenia i benefitów (58,8%); ponad połowa wskazuje na satysfakcję płynącą z bezpośredniej pracy z klientami (57,5%). Z dość prowokacyjnym stwierdzeniem, że *to praca dla wszystkich, bez względu na rodzaj wykształcenia*, respondenci się nie zgadzają.

Tabela 1. Charakterystyka odpowiedzi na pytanie: *branża turystyczna, hotelarska i gastronomiczna to....* (% odpowiedzi)

Praca w turystyce, hotelarstwie, gastronomii to:	Zdecydowanie się zgadzam, raczej się zgadzam (% odpowiedzi)	Zdecydowanie się nie zgadzam, raczej się nie zgadzam (% odpowiedzi)	Ani tak, ani nie*
Dobra atmosfera pracy	68,3	2,6	29,1
Szybka możliwość rozwoju zawodowego i awansu	59,2	3,4	37,4

7. Rozumiana jako organizacja i obsługa podróży.

Dobry poziom wynagrodzenia i benefitów	58,8	3,4	37,8
Duża satysfakcja w bezpośredniej pracy z klientem	57,5	3,4	39,1
Wysoka stabilizacja, gwarancja zatrudnienia	56,7	3,0	40,3
Praca tymczasowa, wakacyjna, w trakcie studiów	43,3	17,2	39,5
Praca dla wszystkich, bez względu na rodzaj wykształcenia	28,3	17,2	54,5

*kolumna zawiera również braki danych

Źródło: badania własne.

Z badania wynika, że ponad 1/3 studentów w momencie badania poszukiwała pracy i/lub praktyk w hotelarstwie, głównie na stronach Olx.pl (32,6%) i pracuj.pl (15,6%). Warto podkreślić, że respondenci bardzo rzadko korzystają ze stron internetowych pracodawców, nie śledzą też rankingów najlepszych z nich i rankingów branżowych. Co więcej, rzadko wskazują na biuro karier własnej uczelni jako źródło wiedzy na temat możliwości zatrudnienia.

Opinia o pracodawcy jest *zdecydowanie ważna* lub *ważna* (łącznie 72,5% wskazań), ale aż 20% respondentów podkreśliło, że bierze tę opinię pod uwagę, traktując ją jako jeden z wielu czynników decydujących o wyborze. Szukając tej opinii badani wykorzystują przede wszystkim sieć (fora i portale internetowe stanowią źródło informacji dla blisko połowy badanych), jednak dla 18,5% ważne są także opinie rodziny i znajomych.

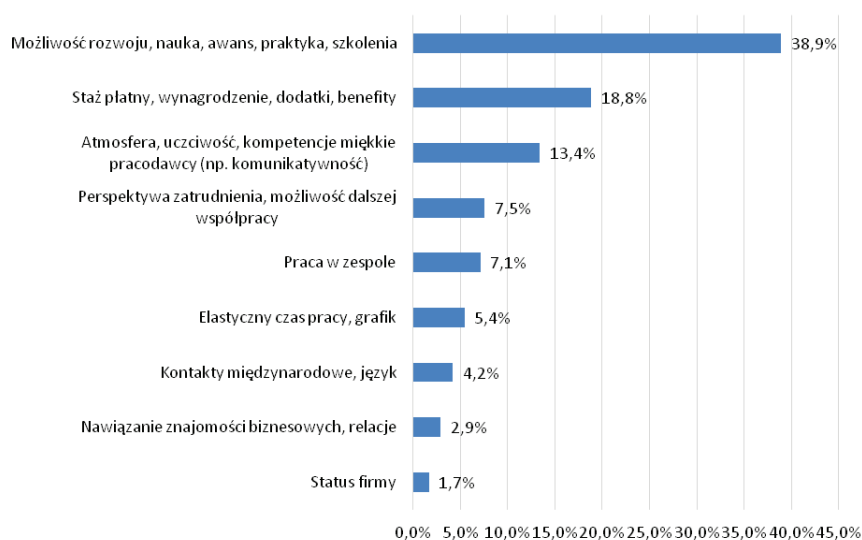
Oczekiwania wobec pracodawców. Główne determinanty kształtujące postawy studentów

Badanie ujawnia, że studenci nieco inaczej formułują oczekiwania wobec staży i praktyk, inaczej zaś – wobec przyszłej pracy. W opinii studentów idealny staż to przede wszystkim taki, który zapewnia możliwość rozwoju, pokazuje ścieżkę awansu, pozwala zdobyć praktykę w wykonywaniu zawodu (39% wskazań). Ponad dwukrotnie mniej wskazań (18,8%) odnosi się do oczekiwań materialnych (wynagrodzenie, dodatki, benefit⁸), a następnie kompetencji miękkich pracodawcy (atmosfera, uczciwość, komunikatywność – 13,4%). Zaskakującym jest fakt, że studenci przywiązują niewielkie znaczenie do możliwości nawiązania kontaktów międzynarodowych, re-

8. Jeśli chodzi o oczekiwane benefity, jako 5 najważniejszych wskazano opiekę medyczną, dodatki pieniężne, dofinansowanie kursów/szkoleń podnoszących kwalifikacje, kursy języków obcych oraz kartę multisport.

lacji biznesowych i do statusu firmy (odpowiednio 4,2%, 2,9% i 1,7% wskazań). Ten ostatni wskaźnik (brak znaczenia statusu firmy) okazał się na tyle kontrowersyjny i odległy od stereotypowych sądów, że autorzy badania postanowili przeprowadzić dodatkową dyskusję ze studentami, wyjaśniającą wątpliwości. Argumenty przedstawione przez badanych wzmocniły obserwację, że od stażu studenci oczekują przede wszystkim praktycznego włączenia w pracę firmy, co jest niejednokrotnie znacznie łatwiejsze i bardziej skuteczne w małych firmach (*w małej firmie stażysta nie jest anonimowy i szybciej może się czegoś nauczyć*).

Wykres 1. Oczekiwane cechy stażu w opinii badanych (% wskazań)



Źródło: badania własne.

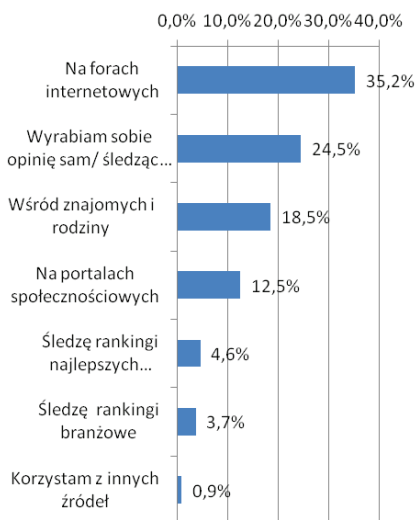
Jak już wspomniano, nieco inne oczekiwania mają studenci wobec przyszłego pracodawcy. Analiza odpowiedzi na pytania pokazuje, że w pierwszej kolejności zwracają oni uwagę na satysfakcjonujące wynagrodzenie, następnie – niemal z równą intensywnością – oczekują stworzenia pracownikom możliwości rozwoju i samorealizacji, ale także takich kompetencji miękkich pracodawcy, jak umiejętność stworzenia dobrej atmosfery w pracy, uczciwość, odpowiedzialność i szacunek dla zatrudnionych. Typowym dla młodego pokolenia jest brak przywiązywania wagi do stabilności zatrudnienia oraz elastycznego czasu pracy [Sundararajan, 2016].

Wykres 2. Oczekiwania badanych i pozyskiwanie opinii o przyszłych pracodawcach (% wskazań)

Oczekiwania od przyszłego pracodawcy



Gdzie szukasz opinii o pracodawcy



Źródło: badania własne.

Podsumowanie

Chociaż według BKL 2018 kluczowymi kryteriami w doborze pracowników dla większości pracodawców jest wykształcenie (83%) oraz doświadczenie (69% wskazań respondentów), istotnym elementem w poszukiwaniu pracowników są kompetencje miękkie, takie jak: łatwe nawiązywanie kontaktów z ludźmi, kultura osobista i autoprezentacja, chęć do pracy, zarządzanie sobą w czasie. Niebagatelną rolę odgrywa też postawa przyszłych pracowników, przejawiająca się m.in. w odpowiedzialności i uczciwości. Bez względu na zawód, do którego poszukiwano pracowników, od 2014 r. podkreślano wagę kompetencji samoorganizacyjnych i interpersonalnych [BKL 2018]. Jak wynika z badań, jest to zbieżne z przekonaniami osób z pokolenia Y (do którego należy zdecydowana większość studentów)⁹ na temat oczekiwań pracodawców, zidentyfikowanymi w prowadzonych cyklicznie od 2010 r. badaniach Deloitte'a [Deloitte 2018], publikowanych w kolejnych edycjach raportu *Pierwsze kroki na rynku pracy*. Jednocześnie jednak osoby z pokolenia Y coraz niżej oceniają własne

9. Jako przedział czasowy dla pokolenia Y najczęściej przyjmuje się datę urodzenia w latach 1977–2003. Benckendorff, Moscardo, Pendergast 2010, s. 19 i nast.

kompetencje. W stosunku do badania z roku 2015 o 15% zmniejszyła się w roku 2017 samoocena własnych umiejętności kierowniczych, o 11,5% spadł odsetek osób deklarujących radzenie sobie ze stresem, a o 10,9% oceniających siebie jako przedsiębiorczych i wychodzących z inicjatywą [Deloitte 2018]. Ten odnotowany w badaniach spadek wiary absolwentów uczelni we własne kompetencje jest istotnym argumentem przemawiającym za koniecznością przemyślenia modelu kształcenia, zwłaszcza zaś – formuły praktyk i staży, które są skuteczną weryfikacją przygotowania do realnych działań, wpływającą na postawy, motywację, przekonania na własny temat i – wiary w sukces na rynku pracy.

Zachowania i oczekiwania młodych ludzi, często wykazujących niekonwencjonalne aspiracje życiowe, kreatywnych, bardziej skoncentrowanych na sobie i zorientowanych na sukces [Deloitte Millennial Survey 2018] stanowią wyzwanie dla rynku pracy i muszą być uwzględnione zarówno przez profesjonalnie przygotowanych pracodawców, jak i uczelnie kształcące do podjęcia zatrudnienia [Deloitte Millennial Survey 2018]. Wymagają tworzenia programów kształcenia, specjalności i modułów dostosowanych do potrzeb rynku pracy oraz rozszerzenia współpracy otoczenia społeczno-gospodarczego ze światem nauki. W tym kierunku zmierzają również przyjęte w 2018 roku rozwiązania legislacyjne, nakładające obowiązek wydłużenia praktyk zawodowych.

Również prezentowane wyżej wyniki sondażu wpisują się w ogólnopolskie i światowe badania społeczne, wskazujące na nowy model życia pokoleń wchodzących na rynek pracy; wszystkie z nich uwypuklają dbałość o równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym [Raport „Młodzi 2011” 2018; Deloitte Millennial Survey 2016, 2018]. W przeprowadzonych przez autorów badaniach wskazują na to zarówno oczekiwania co do możliwości rozwoju i samorealizacji, jak i przywiązywanie wagi do dobrej atmosfery pracy i kompetencji miękkich pracodawcy. Te trendy muszą być uwzględniane zarówno w procesie zarządzania przedsiębiorstwami, jak i w przygotowywaniu kadr.

Staże i praktyki zawodowe, do których przywiązuje się coraz większą wagę, muszą stać się pełnoprawną metodą weryfikacji efektów uczenia się i sposobem na wypełnianie luk kompetencyjnych między kwalifikacjami studentów a potrzebami rynku pracy. Warto jednak poznawać i brać pod uwagę oczekiwania i aspiracje samych słuchaczy, którzy spodziewają się nie tylko satysfakcjonującej gratyfikacji materialnej za swoją pracę, ale także możliwości rozwoju osobistego i szans na realizację filozofii work-life balance. Warto podkreślić, że pracodawcy – zwracając uwagę na kompetencje miękkie przyszłych pracowników – powinni rozwijać je również we własnym środowisku (dobra atmosfera pracy, uczciwość, odpowiedzialność).

Bibliografie

Benckendorff P., Moscardo G., Pendergast D. (2010), *Tourism and Generation Y*, CAB International.

Czekaj J. (2005), *Metodyka wartościowania kompetencji pracowniczych*, „Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej”, Nr 670, Kraków.

Dworak J. (2015), *Konsolidacja kształcenia teorii i praktyki na wydziałach zarządzania w wyższych szkołach ekonomicznych*, „Logistyka”, nr 2, ss. 1434–1440.

Filipowicz G. (2016), *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Klimkiewicz K. (2015), *Rola praktyk studenckich w doskonaleniu praktycznego aspektu kształcenia studentów uczelni wyższych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 225, ss. 93–101.

Kolb D. (1984), *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development*, Prentice-Hall.

Kupczyk T., Stor M. (2017), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria, badania i praktyka biznesowa*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu.

Mapping and performance check of the supply side of tourism education and training, Country Report for Croatia, 2016, Centre for Strategy and Evaluation Services and EPRD Office for Economic Policy and Regional Development European Commission. Ref. Ares(2016)1180617 – 08/03/2016.

Penc J. (1997), *Leksykon Biznesu. Słownik angielsko-polski*, Agencja Wydawnicza Placet.

Piotrowski M. (2017), *Prawne podstawy i wymogi realizacji profilu praktycznego kształcenia*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 5, no. 3.

Sundararajan A. (2016), *The Sharing economy. The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*, The MIT Press Cambridge, Massachusetts, London, England.

Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r., poz. 1668).

Źródła internetowe

<http://arlrw.usz.edu.pl/pedagogika-obozow-letnich-programach-ksztalcenia-studentow-kierunku-wychowanie-fizyczne-oraz-turystyka-rekreacja-realizowanych-wydziale-kultury-fizycznej-promocji-zdrowia-universyte/>, dostęp: 3.09.2019

<shttp://docplayer.pl/31712803-Przygotowanie-absolwentow-kierunkow-i-specjalnosci-turystycznych-do-pracy-w-gospodarce-turystycznej-a-oczekiwania-ryнку.html> dostęp: 3.09.2018.

<https://power.parp.gov.pl/home/bilans-kapitalu-ludzkiego-wyniki-badania>, dostęp: 20.06.2018.

<https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/hr-pierwsze-kroki-na-ryнку-placy-2018-kadry.html>, dostęp: 15.07.2018.

<https://mckinsey.pl/publikacje/raport-5-zadan-dla-polski/>, dostęp: 16.08.2018.

<http://stat.gov.pl/>, dostęp: 3.09.2018.

The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leaders. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf> dostęp: 3.09.2018.

<https://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/studia-dualne-z-dofinansowaniem-od-ncbr.html>, dostęp: 20.09.2018

https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2014_11/9652fa876b53325ae472ea5344d08587.pdf, dostęp: 20.09.2018.

Aktywni+ Przyszłość rynku pracy, Raport Gumtree, 2017, Gumtree.pl.

Ainura Omarova | ainuraphd@mail.ru

Karaganda Economic University of Kazpotreboysuz

Maciej Teczek | maciej.teczke@uj.edu.pl

NR ORCID: 0000-0002-1989-6965

Jagiellonian University

Internationalization Process of Polish Universities. Perspective on Entering Central Asia Region: Evidence from Kazakhstan

Abstract

The article focuses on the process of internationalization of higher education with a special focus on student mobility. Poland in near future will be facing unfavorable demographic changes, which will also affect higher education. Growing competition between countries in attracting new students from abroad is one of the challenges for Poland. One of the most promising markets from the perspective of Poland is Kazakhstan. This country is developing dynamically, investing in human resources which translates into increasing mobility of students. In 2017 less the 700 student from Kazakhstan were studying in Poland, the numbers indicates that there is a lot of space to grow in this area. The authors conducted a survey among Kazakh students regarding their preferences as to the choice of studies abroad. The results indicate the most interesting destinations for students from Kazakhstan and what they expect from studying abroad.

Key words:

Poland, Kazakhstan, Mobility, Internationalization, Higher education

Introduction

The internationalization of higher education is becoming an objective process in the world market formation of educational services. The main reasons for the internationalization of universities are maintaining reputation and competitiveness with other educational institutions, attracting professors and students, attracting funding, and external influential factors (e.g. the state and accreditation agencies). In the European Higher Education Area, internationalization is a key element in achieving the objectives of the Bologna Declaration, the Lisbon Strategy and the Turin Convention that lead to the creation of a competitive knowledge-based society. Modern trends appeared because of expanding education beyond national boundaries by creating new types of educational services providers, education technologies, programs and qualifications.

The shift of focus from the global competition of universities to the competition of educational programs, and the new competitive educational model based on close cooperation with business and industry are becoming key aspects of higher education development. In the educational market, there is a growing need to develop and implement double-degree and joint programs with foreign universities in order to increase the capitalization of the graduates.

1. Literature Review

The internationalization of higher education is one of the greatest challenges facing Polish universities. Global competition and negative demographic changes will in the coming years increasingly affect the functioning of these institutions, forcing them to take decisive actions aimed at attracting new students.

Internationalization in the 90s was understood as [Popowska 2016, p. 134] international education, today also such terms as: transnational education, education without borders, and cross-border education are used. J. Knight [2015, p. 2] defines internationalization as the process of integrating an international, intercultural or global dimension into the purpose, functions or delivery of post-secondary education. The internationalization process can be considered in macroeconomic as well as microeconomic categories [Pluta-Olearnik 2012, p. 42]. J. Rymarczyk defines internationalization as the process of moving from national development through international to global [1996, pp. 18–19].

A. Szromnik [2014, pp. 38–39] proposes that the development of higher education institutions, in the context of access to foreign resources, should be considered

from ten levels: Intellectual, marketing, territorial, infrastructural, didactic, scientific, organizational, HR, functional and research. Each of these areas allows analysis, diagnosis and quantification [Wierzbicki 2012]. This lets to determine the directions of development and the dynamics of changes taking place at universities.

Ranking of Perspektywy in the assessment of internationalization draws attention to: study programs in a foreign language, studying in a foreign language, foreign students, academic teachers from abroad, student exchange (in / out), multiculturalism of the student community. Economic, educational, political, cultural, family and career factors influence the students' desire to study abroad. Students noted several factors that motivate them to participate in study abroad programs. According to research, the reasons vary from professional to personal, including:

- the desire to use study abroad as a stepping stone to obtain work in the international market and build a career [Emanoil 1999],
- the opportunity to gain internship programs experience of hosting university, which can promote further international career [Mazzarol & Soutar 2002],
- study in another country and university, and create an international network [Park 2009].

Studies also showed that there are tangible barriers that force students to conclude that it will be difficult for them to study abroad. Significant barriers include language differences, finance, time, work commitments, family obligations, and the lack of connection between studying abroad and obtaining professional knowledge and skills [Marcum 2001]. Researchers T. Henthorne, M. Miller and T. Hudson noted that the cost of programs and language barriers are important factors for students to make decisions about studying abroad [Henthorne, Miller & Hudson 2001].

Although international student mobility has always been one of the key aspects of the internationalization of higher education, it has changed both in scope and in the variety of approaches. The number of students receiving higher education outside their own country increased from 0.8 million in 1975 to 3.7 million in 2009 [OECD 2018], and by 2020 this figure would increase to 4.5 million [UNESCO 2016]. Since the government and other institutions are increasingly admit the benefits of attracting international students, more and more participants appear in the international educational market.

According to D. Zweig, Ch. Chen and S. Rosen, students, who are going to study abroad, believe that it will add the value to them as professionals [Zweig, Changgui & Rosen 2004]. As the studies of M. Kelo, U. Teichler and B. Waechter [2006] showed, students expect that foreign education will give them great opportunities for career growth and the advantages in finding work on their return to their country of origin. B. Waechter and F. Maiworm [2005] found that personal development and lack of opportunities in their home country encourage students to study abroad.

Macready and Tucker identified the following key motivations for studying abroad: learning cultural heritage, living abroad experience, willingness to travel, the best academic offers, and professional advancement. D. Kavakas [2013] and P. Emanoil [1999] supplemented a number of factors that affect the academic mobility of students: geographic proximity, climate and environmental conditions, safety status, advice from relatives and friends, opportunities for immigration, scholarships, and living and transportation costs.

T. Mazzarol and G. Soutar [2002] noted that students go through three stages in the decision-making process; the first step is to stay in the country or go abroad. The important role here plays push factors in their home country. When the decision to go abroad is made, the second step is to choose the country of study. At this stage, various pull factors affect the attractiveness of one country more than other. Pull factors, such as university profile and proposed courses or programs, also, play crucial role at the final stage of decision-making on choosing a university. The authors concluded that the most important factors influencing the students' choice are the desire to improve their life experience and level of well-being; the level of security of the country; prestige of the country; costs that will need to be spent on education; convenience in issuing a visa and the opportunity to find a good job after graduation.

H. Bernunger and G. Mattsson [2008], as a result of their research, found that the primary motivating factors for short-term studies in foreign universities are personal development, improvement of language skills, and the acquisition of an international component in the field of their specialization. The model and questionnaire developed by H. Bernunger and G. Mattsson [2008] were adapted and used in this study.

From the perspective of Poland, the possibilities of attracting foreign students are used to a very limited extent [Sagan 2011, pp. 378–340], which indicates a large untapped potential for growth in this area. The largest internal and external barriers in acquiring foreign students are [Sagan 2011]: Personnel and linguistic barrier (mainly among administration employees), financial, university bureaucracy and internal conflicts, lack of attractive incentive systems for lecturers on English-language courses, lack of government scholarship system for foreigners, problems with nostrification of diplomas from selected countries, visa problems created by Polish diplomatic missions, unfavorable public procurement legislation, high costs of promotion abroad. On the other hand, sources of competitive advantage should be sought in [Sagan 2011]: a very high level of higher education in Poland, a high level of competences of Polish professors, an attractive and developed Erasmus program.

Poland is currently below the average in terms of internationalization of studies with the index of 4.88% [Study in Poland 2017] with the OECD average of 8.38% [OECD 2018]. Over a half of foreign students in Poland are Ukrainians [Study in Poland 2017], the second largest group are students from Belarus.

The latest Study in Poland report [Study in Poland 2017] underlines the importance of Kazakhstan as one of the most promising country in the near future. At present, 674 students from this country are studying in Poland, which places Kazakhstan in the 16th position and constitutes 1% of foreign students in Poland. Kazakhs usually study in Poland in the Mazowieckie Voivodship (210 people), Podkarpackie (154) and Małopolskie (81). The profile of the most-chosen universities indicates that the Kazakhs are the most interested in studies in management and economics (University of Information Technology and Management in Rzeszów, Vistula Academy of Finance and Business in Warsaw, Lazarski University in Warsaw).

The study conducted in Kazakhstan allowed the authors to specify the key elements from the point of view of the Kazakhs taken into account when making decisions about studying abroad.

2. Methodology

The introduction of the Bologna process was an incentive for the international mobility of students in Kazakhstan. Currently, outgoing academic mobility is the main component of the strategy of internationalization in Kazakhstan. In 2015, 48,875 students studied in foreign universities [UNESCO 2016]. The main host countries are the Russian Federation (35106), UK (1725), and the USA (1884). International student mobility extensively depends on external financing such as Erasmus Mundus, Ernst Mach, Mitsubishi, etc., students' self-funding, and financing of the Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan.

International academic mobility program is an important component of internationalization and allow preparing competitive students for the global labor market and improving the institutional reputation and competitiveness of the university. As international practice shows, employers now give priority to graduates who have an international experience. In 2004, more than 2 million students participated in academic mobility programs and according to researchers' forecasts, by 2025, the number will reach 8 million.

Despite the fact that there is an extensive literature on the motivations of students in decision-making process to study abroad, there is a practically no research in Kazakhstan about how Kazakhstan students make choices and what factors influence them. Whereas, identification of key determinants is important for the development and implementation of higher education policies, which are aimed at increasing and improving academic mobility of students.

In the questionnaire, which tests importance of factors that motivate students to study abroad in academic mobility program and select the study destination, partic-

ipated 103 respondents: 55 participants of academic mobility program and 48 who wish to participate in academic mobility program. The questionnaire was divided into several sections: general information on the respondent, the source of funding (actual/desired), main countries for studying, the important decision making factors to study abroad (8 factors) and to choose a country of study (11 factors).

Table 1. General information about respondents

Category		%
Gender	Male	24.31
	Female	76.69
Age	18–19	35.92
	20–21	58.25
	22+	5.83
Degree level	Bachelor	96.11
	Master	3.89
Sources of funding (AM members only)	Funded by Ministry of Education and Science of RK	25.45
	Funded by Erasmus+ programmes	5.45
	Funded by international agencies	3.63
	Self-funding	58.20
	Others	7.27
* 92% of Non- AM students would prefer financing through various grant programs. The remaining 8% at their own expenses		

Source: own elaboration.

The basic age category of students refers to 20–21 years and it is 58.25%, almost 77% of all respondents are women, and 96.11% are studying at the bachelor degree. As it can be seen from Table 1, students who have already participated in academic mobility programs indicated as sources of funding: the budget of the Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan – 25.45%, Erasmus + program – 5.45%, grant programs of international agencies (Mitsubishi, Ernst Mach, etc.) – 3.63%, self-funding – 58.20%. The majority of students (92%), who have not yet participated in academic mobility programs, but would like to study in a foreign university for one semester or academic year, noted that they prefer financing from state and international grant funds.

Table 2. Selection of regions and countries to study

Regions where respondents studied or would prefer to study		
Region	% of students studied abroad	% of wishing to study abroad
Western and Central Europe (Germany, Netherlands, France, etc.)	12.72	54.16
Eastern Europe (Poland, Czech Republic)	54.57	14.60
South-East Asia (South Korea, Japan, China)	12.72	12.50
Russian Federation	10.9	14.58
USA	9.09	4.16

Source: own elaboration.

More than half of the students who have already taken part in academic mobility programs chose the countries of Eastern Europe (54.57%), equal numbers scored for Western/Central Europe (12.72) and South-East Asia (12.72%), The Russian Federation (10.9%) and the United States (9.09%). Students who wish or plan to study abroad within academic mobility program determined the following ranking of regions and countries: Western/Central Europe is a priority (54.16%), Eastern Europe and the Russian Federation scored almost equal (14.60% and 14.58%), and South-East Asia (12.50%) and the USA (4.16%) were less preferable.

3. Reliability analysis

During the analysis of factors, Cronbach alpha value was calculated to check the internal consistency and reliability of the scale. The database consists of 19 elements, which divided into two sections. The alpha coefficient for the first section, which includes 8 elements, was a value of 0.8446, and for the second section of 11 elements, a value was 0.7457. It should be noted that a reliability coefficient, which is “acceptable” for social science research, is 0.70 and above. In this regard, both sections meet this requirement; therefore, have a relatively high level of consistency and reliability.

4. Application functionality

Table 3 presents the results of calculations by using the Student's one-sample test method for revealing the decision-making factors to study abroad and to choose the destination of study. Respondents assessed the importance of each factor on the following scale: 1 – very important; 2 – quite important; 3 – quite unimportant; 4 – very unimportant. Based on the dimension of the scale, the value “3” was taken as the test value for the Student's test.

Table 3. Motivation factors

Code	Factor	Mean	Standard deviation
Section 1: The importance of factors in the decision to study abroad			
x1	It was important to improve my language skills	1.776699	1.0472376
x2	It was important to experience another culture	1.941748	1.0555664
x3	It was important to experience another student life in another country	2.048544	0.9739614
x4	It was important for future work possibilities in my country	1.825243	0.9844595
x5	It was an important for personal experience	1.485437	0.9888008
x6	It was important to get an international impression in my studies	1.757282	1.0142709
x7	It was important with recommendation from other students	3.087379 *	0.8414133
x8	It was important with recommendations from teachers	2.990291 *	0.9234966
Section 2: Importance of factors in choosing the country and university			
x9	It was important with the climate as a deciding factor	2.912621 *	0.9193646
x10	It was important with recommendations from family and relatives	2.912621 *	0.8867964
x11	It was important with recommendations from friends	3.038835	0.8847546
x12	It was important with the culture in the country	2.495146	1.0182047
x13	It was an important with closeness to my country	3.223301	0.9993335

x14	It was important with prior experiences in the country	3.320388	1.0118280
x15	It was important that family/friends lived in that country	3.378641	0.9913004
x16	It was important with low transport cost to the country	3.038835 *	1.0748673
x17	It was important with low expenses in the country	2.650485	1.1607024
x18	It was important with high education level in the country	1.922330	1.0449629
x19	It was important with a low crime rate in the country	2.213592	0.9037014
* Factors that do not have statistically significant differences from the test value of 3			

Source: own elaboration.

It can be seen from the table that the two factors of the first section (x7 and x8) and the three factors from the second section (x9, x10, x16) do not have statistically significant differences from the test value of 3 ($p > .05$). These factors, as well as factors with a mean less than 3, are considered as the least important for respondents.

According to the results of the first section of Table 3, there were identified five the most important factors that motivate students to study in foreign universities (Table 4). The selection is based on values of a mean. All factors have $p < .05$ according to the Student's test. The most important factor in the scale is the factor with the lowest mean.

Table 4. The key factors of decision to study abroad

Code	Factor	Mean	Standard deviation
x5	It was an important for personal experience	1.485437	0.9888008
x6	It was important to get an international impression in my studies	1.757282	1.0142709
x1	It was important to improve my language skills	1.776699	1.0472376
x4	It was important for future work possibilities in my country	1.825243	0.9844595
x2	It was important to experience another culture	1.941748	1.0555664

Source: own elaboration.

Respondents identified the five most important factors out of the eight proposed factors. "It was an important for personal experience" was the most important motivating factor with a mean of 1.48. The next most important factor was "It was important to get an international impression in my studies" with a mean of 1.75. In the third position was "It was important to improve my language skills" with a mean of 1.77. "It was important for future work possibilities in my country" also proved to be one of the most important factors with a mean of 1.82. "It was important to experience another culture" closes the five most important factors. The mean was 1.94.

Picture 1. Importance factors mean



Source: own elaboration.

The evident representation of results of the first part of table 3 is shown on the diagram 1. Here we see that the least important factors according to respondents are "It was important according to the recommendation of teachers" (average 2.99) and "It was important according to the recommendation of other students" (average 3.08).

According to the results of the second section of Table 3, four most important factors can be identified in choosing the destination of study (Table 5). The selection is based on values of a mean. All factors have $p < .05$ according to the Student's test. The most important factor in the scale is the factor with the lowest mean.

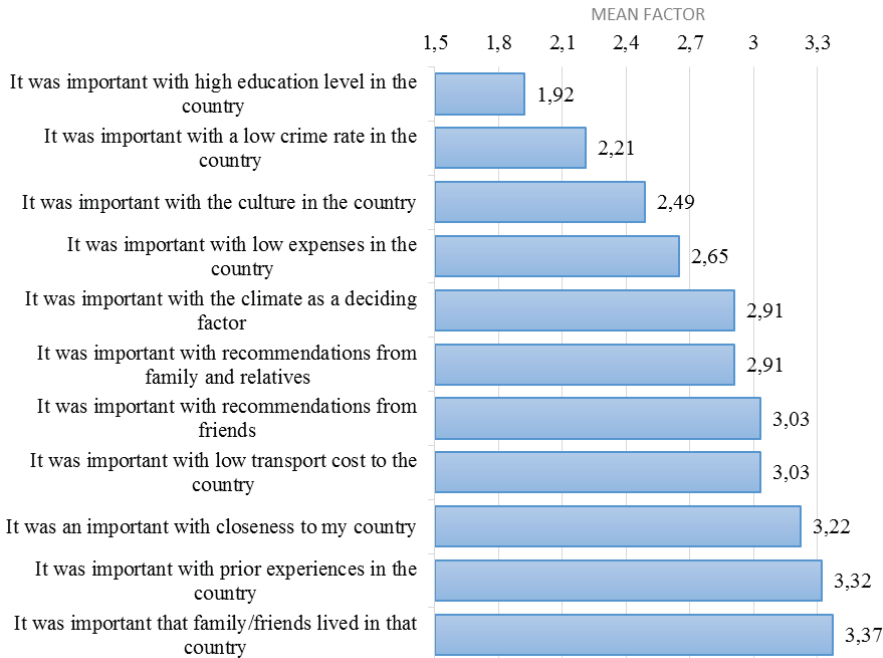
Table 5. The key factors in choosing the country of study

Code	Factor	Mean	Standard deviation
x18	It was important with high education level in the country	1.922330	1.0449629
x19	It was important with a low crime rate in the country	2.213592	0.9037014
x12	It was important with the culture in the country	2.495146	1.0182047
x17	It was important with low expenses in the country	2.650485	1.1607024

Source: own elaboration.

In the part “Importance of factors in choosing the country of study”, the respondents assessed 11 motivating factors. “It was important with high education level in the country” was the most important factor in choosing a country with a mean of 1.92. The second important factor was the “It was important with a low crime rate in the country” with a mean of 2.21. Next comes the “It was important with the culture in the country” with a mean of 2.49. The last significant factor in choosing a country was “It was important with low expenses in the country” with a mean of 2.65.

Picture 2. Importance of factors in choosing the country of study



Source: own elaboration.

The evident representation of results of the second part of table 3 is shown on diagram 2. The least important factors according to respondents are: “It was important with closeness to my country” (3.22), “It was important with prior experiences in the country” (3.32) and “It was important that family/friends lived in that country” (3.37).

Conclusion

Academic mobility of students is an important component of the internationalization of higher education in Kazakhstan and it appears in governmental programs and concepts. Result-oriented teaching and academic mobility are aimed at developing the competencies that learners would need for adapting to the changing labor market. Academic mobility program promotes the integration of Kazakhstan’s education in the international educational area, improvement of the quality of education, comparability and recognition of Kazakhstan’s educational programs with the programs

of foreign universities, and enhancement the internationalization of higher and post-graduate education. From the point of view of interviewed students, the key factors that motivate students to study in foreign universities within the academic mobility program are personal experience and development, international experience in the specialty/future profession, improvement of language skills, job opportunities in their country after return, and experience of living in another culture. The results are correlated with the findings of P. Emanoil [1999], J. Marcum [2001], T. Mazzarol and G. Soutar [2002], M. Kelo, U. Teichler and B. Waechter [2006] and B. Rivza and U. Teichler [2007], T. Henthorne, M. Miller and T. Hudson [2001], and others. In this study, the issue studied by B. Waechter and F. Maiworm [2005] about the lack of opportunities in the home country as a motivating factor for studying abroad was not considered. In this regard, it is advisable to conduct research and analysis in Kazakhstani universities on quality assurance within the framework of the main directions of internationalization: internationalization abroad and internationalization at home.

Financing the academic mobility program in Kazakhstan is carried out by the expense of the state budget, extra-budgetary funds of the university, grants of international organizations, as well as personal funding of students. From the results of this study, it can be seen that students who took part in academic mobility programs mainly used their own money (58.20%) and the state budget allocated by the Ministry of Education and Science (25.45%). At the same time, 92% of students who are only planning to take part in academic mobility programs have indicated that it is preferable to get funding from state and international grant agencies. The cost that will need to be spent on studying abroad is one of the key matters. Experience shows that many students cannot afford studying through academic mobility program in foreign universities because of the low solvency of the family. The issue of barriers and limitations in the implementation of international academic mobility is also relevant in studying internationalization trends of the country.

In the regards of choosing a country of study, more than half of the students, who have already participated in academic mobility programs, indicated the countries of Eastern Europe, and equal numbers of students selected Western/Central Europe and South-East Asia. The least number of students picked the Russian Federation (10.9%) and the United States (9.09%). Most students, who only plan to study abroad as part of academic mobility program, preferred Western and Central Europe. Countries in Eastern Europe, Southeast Asia and the Russian Federation scored almost the same percentage, while the US was less preferable country. Respondents identified four important factors while choosing a country for academic mobility program: high level of education in the country, low crime rate in the country, the country's culture, and low expenses within

the country. As academic literature also reflects, economic, educational, political, cultural, family and career factors influence the students, desire to study abroad.

The results, which were obtained within this empirical study, can be taken into account in the development and implementation of academic mobility programs at the national and institutional levels.

Bibliography

Emanoil P. (1999), *Study abroad expands cultural view, life skills, and academic experience*, "Human Ecology Forum", 27(3), pp. 10–14.

Henthorne T.L., Miller, M.M., Hudson T.W. (2001), *Building and positioning successful study-abroad programs: A "hands-on" approach*, "Journal of Teaching in International Business", 12(4), pp. 49–62.

Kavkas D. (2013), *Students as consumers: Identifying study abroad destination choice influences for marketing purposes* [online], http://www.aieaworld.org/assets/docs/Listserv_Summaries/studentsasconsumers.pdf, access: 15.10.2018.

Kelo M., Teichler U., Waechter B. (2006), *Eurodata: Student Mobility in European Higher Education*, Lemmens Verlags- & Mediengesellschaft mbH, Bonn.

Knight J. (2015), *Updated definition of internationalization*, "International higher education", 33.

Marcum J. (2001), *Eliminate the roadblocks*, "Chronicle of Higher Education", 47(36), pp. 122–139.

Mattsson G., Bernunger H. (2008), *Why Swedes study abroad: A study of what motivates Swedish students at Karlstad University to study abroad*, Karlstad.

Mazzarol T., Soutar G. (2002), *"Push-pull" factors influencing international student destination choice*, "International Journal of Educational Management", 16(2), pp. 82–90.

OECD (2018), *Education at a Glance 2018: OECD Indicators* [online], <https://doi.org/10.1787/eag-2018-en>, access: 21.10.2018.

Park E.L. (2009), *Analysis of Korean students' international mobility by 2-D model: Driving force factor and directional factor*, "Higher Education", 57(3), pp. 741–755.

Pluta-Olearnik M. (2012), *Orientacja międzynarodowa w strategii instytucji naukowych i badawczych*, Prace Instytutu Lotnictwa, Warszawa.

Popowska M. (2016), *Internacjonalizacja uczelni wyższych na świecie i jej atrybuty a polska rzeczywistość*, "Horyzonty Wychowania", 15(35), pp. 131–154.

Rivza B., Teichler U. (2007), *The changing role of student mobility*, "Higher Education Policy", 20(5), pp. 457–475.

Rymarczyk J. (1996), *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa, PWE.

Sagan M. (2011), *Przewagi konkurencyjne polskich uczelni wyższych na globalnym rynku edukacyjnym*, "Zeszyty Naukowe WSEI", seria: EKONOMIA.

Study in Poland (2017), *Studenci zagraniczni w Polsce 2017* [online], http://studyinpoland.pl/konsorcjum/index.php?option=com_content&view=article&id=14515:raport-studenci-zagraniczy-w-polsce-2017&catid=258:145-newsletter-2017&Itemid=100284, access: 21.10.2018.

Szromnik A. (2014). *Uczelnia na zagranicznym rynku edukacyjnym – strategia internacjonalizacji szkoły wyższej*, "Management and Business Administration. Central Europe", 22(1), pp. 36–59.

The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2016), *International student mobility in tertiary education* [online], <http://data.uis.unesco.org/Index.aspx>, access: 21.10.2018.

UNESCO (2016), *Institute for Statistics* [online], <http://www.uis.unesco.org/Education/>, access: 19.10.2018.

Waechter B., Maiworm F. (2005), *Perceptions of European Higher Education in Third Countries*, Munich: Institute of International Education [online], <http://ec.europa.eu/education/programmes/mundus/acareport.pdf>, access: 14.10.2018.

Wierzbicki A. (2012), *Szkolnictwo polskie w perspektywie 2050*, „Forum Myśli Strategicznej”. *Myśl Strategiczna. Punkty zwrotne. Scena globalna*, Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.

Zweig D., Changgui C., Rosen S. (2004), *Globalization and transnational human capital: Overseas and returnee scholars to China*, "The China Quarterly", 179 (7), pp. 735–757.

Cześć 2.2

Aktualne problemy zarządzania

Zbigniew Leszczyński | zbigniew.leszczynski@p.lodz.pl

NR ORCID: 0000-0002-1989-6965

Politechnika Łódzka, Instytut Nauk Społecznych i Zarządzania Technologiami

The Cost Accumulation Model as a Tool to Generate Information for the Needs of Process Cost Management in Manufacturing Enterprise. Case Study

Abstract

The aim of this paper is to discuss and build the process model of cost accumulation as a tool for generating information used in cost management. The article is divided into two substantive parts. The first part discusses theoretical aspects of mapping production process, process cost management and the essence of process model of cost accumulation. In the second part, an empirical study was conducted in a form of case study, which resulted in the process model of cost accumulation for a manufacturing enterprise. The focus of research procedures in the article is put on application aspects. In the course of investigation procedure, reference was made to a manufacturing enterprise. The usefulness of process model of cost accumulation and advantages of using the process approach in cost management were discussed in conclusions.

Key words:

process cost management, mapping production process, cost accumulation.

Introduction

Today's business environment is characterized by aggressiveness and high competitiveness. Managers implement strategies that promote innovative products with

high quality and relatively low production costs. The production costs are a result of the activity of production processes in enterprise. This basic relation between process and cost identifies two main areas where costs can be optimized: process improvement and resource efficiency improvement in processes (cost reduction). This approach is defined as a process approach in cost management or processes cost management [Hollmann 2003, p. 3]. In the era of very strong competition, improvement of cost management in enterprise cannot be achieved without the use of a process approach in management. H. Johnson [1992, p. 265] had already claimed two decades ago that process cost management is a way to build the competitive advantage of enterprises by providing customers with high added-value products.

The aim of paper is to present, in theoretical and application terms, the process model of cost accumulation as a modern tool for generating information in process-managed manufacturing enterprise. A special research analysis was carried out on: mapping of production processes, methodology and building procedures of the process model of cost accumulation. The achievement of such an objective requires confirmation of the hypothesis that a process approach to cost management in the manufacturing enterprise is not possible without construction and implementation of the process model of cost accumulation.

Research methodology adopted in this paper is a literature study on cost management, process analysis, process cost accounting, cost accumulation and allocation as well as an empirical study conducted using the inductive method of extensive case study. This case study is based on the author's own research carried out in manufacturing enterprises (presentation of the empirical study was limited to selected elements due to limited volume of the article). The subject of research is a manufacturing enterprise of mass and repeatable production. The added value of this article is an attempt to build the cost accumulation model for production processes. The main research problem is not only methodology and building procedures of the process model of cost accumulation but also its effectiveness in generating information for the needs of process cost management.

Mapping of production processes.

Process analysis is a key analytical approach to create logical relations between the production process, customer requirements and the process cost [Hammer, Champy 2001, 2006]. The idea of shaping production processes in the enterprise is to focus attention on the final result, i.e. customer satisfaction. While defining the objectives of production processes, it is necessary to take into account customer expectations

regarding costs, quality and modernity of the product. The objectives of production processes, which are related to the external customer, should result from objectives of the entire enterprise, as well as from customer expectations and requirements. Objectives for internal processes should be formulated on the basis of internal customer needs. However, when establishing the objectives for each functional production area, the impact of each function on the main production processes should be taken into account. The production processes constitute the link between customers and functional departments of the production area. This applies to both external and internal customers [Leszczyński 2010, pp. 55–71].

Modelling of production processes can be treated in a narrower and broader sense. In the first case, it means constructing the model of production process (process design). The process model is a formal image of production process that allows for its analysis – the assessment of consistency, quality, quantity and value of consumed resources (production costs). In a broader perspective, modelling the production process involves building a process model and attempting to verify and evaluate it in terms of creating added value for the customer.

The map of production processes (presented in the empirical part of article) is a tool that enables visualization of the process complex and evaluation of the process structure. K. Lisiecka [2000, p. 243] defines the process map as an ordered image of the process structure, their mutual relations and connections, taking into account the order in which particular operational activities are performed in the process. Properly drawn map of production processes allows to identify the main links between the process, to determine the time needed to perform particular operational activities in the process and to indicate the processes that are illogical, unnecessary or uneconomical (not creating added value). The map of production processes is a dynamic image of the production area in enterprise, contrary to the scheme of organizational and functional structure, which is a static image.

The map of production process dependencies documents both the processes themselves and the time of their implementation – the process cycle [Nowosielski 2008]. It does not contain unnecessary elements complicating the image of the entire enterprise. Production process maps predefine boundaries within which individual operational activities will be described. Creation of a production process dependency map supports the communication process and enables to understand the cost flow in the production area. In order to be useful, a production process dependency map should take into account and reflect mutually agreed views on processes that are implemented in the enterprise. Mapping of production processes has a key importance for the construction of the processes model of cost accumu-

lation and implementation of process approach in cost management [CIMA Official Learning System 2007].

Process cost management concept and process model of cost accumulation

Process cost management was created to solve problems associated with traditional, functional cost management. As the principles of this approach continue to evolve, different authors offer different definitions [Kaplan 2012; Bhimani 2006, pp. 217–243; Hopper, Northcott, Scapenes 2007, pp. 155–170; Nishimura 2003, pp. 120–126]. However, all of them share a belief in the fundamental assumptions of this solution: an aim of the process cost management is to improve the enterprise in order to more effectively meet the needs of customers. Process cost management enables the enterprise to achieve the same or better results using less resources and consequently to reduce the cost level [Miller, Pniewski, Polakowski 2000]. In this context, process cost management aims to achieve two goals: improve cost effectiveness of products and achieve higher profits by providing customers with products with higher profitability [Jaruga, Nowak, Szycha 1999, p. 779].

According to R. Kaplan and R. Cooper (2000, p. 21), the basic tasks of process management are performed thanks to application of cost accumulation model in the process. The process cost management uses the process model of cost accumulation as the main tool for generating information on process and product costs [Kaplan 2006, pp. 127–135]. This model provides information on factors that generate costs of processes and products, their level, while process costs management allows for optimization of these costs [Hicks 1999a, 1999b]. A lot of manufacturing enterprises implement the process model of cost accumulation in order to overcome the serious disadvantage of the traditional cost accumulation model, which is its inability to accurately allocate indirect costs. This fundamental disadvantage of the traditional cost accumulation model deprives the enterprise of reliable information on the costs of processes and products. Reliable information on process and product costs is the key to managing the profitability of enterprise and maintaining its competitive advantage. Transparency of information offered by the process model of cost accumulation, the enterprise managers know where there are the “unnecessary” costs associated with processes that do not create enough added values for the customer or unused production potential. Process model of cost accumulation allows managers to understand the cause-effect relations that determine costs, i.e. identify causes of these costs to arise [Anderson 2014, pp. 221–255].

D. Hicks [2008] rightly believes that prerequisites for implementation of the process model of cost accumulation are determined by internal and external factors of the enterprise. External factors are failure to take the actual production consumption into account when determining the cost of product manufacture.

The implementation essence of the process model of cost accumulation in enterprise is elimination of barriers, which according to R. Kaplan and R. Andersen [2008, pp. 19–21] cause that implementation effectiveness of this model is relatively low. These barriers are: an excessive number of processes and cost drivers [Anderson 2014, pp. 269–272]. The identification of processes is a key step in building process model of cost accumulation. The number of processes that describe the business activity of enterprise affects the effort related to construction, implementation and maintenance of the processes model of cost accumulation. The number of processes is critical to the success in model implementation. Excessive detail in process division and complicated procedures for measuring a large number of different cost carriers are two factors that lead to difficulties in implementing the model in question.

Case study: Building the process model of cost accumulation in a manufacturing enterprise

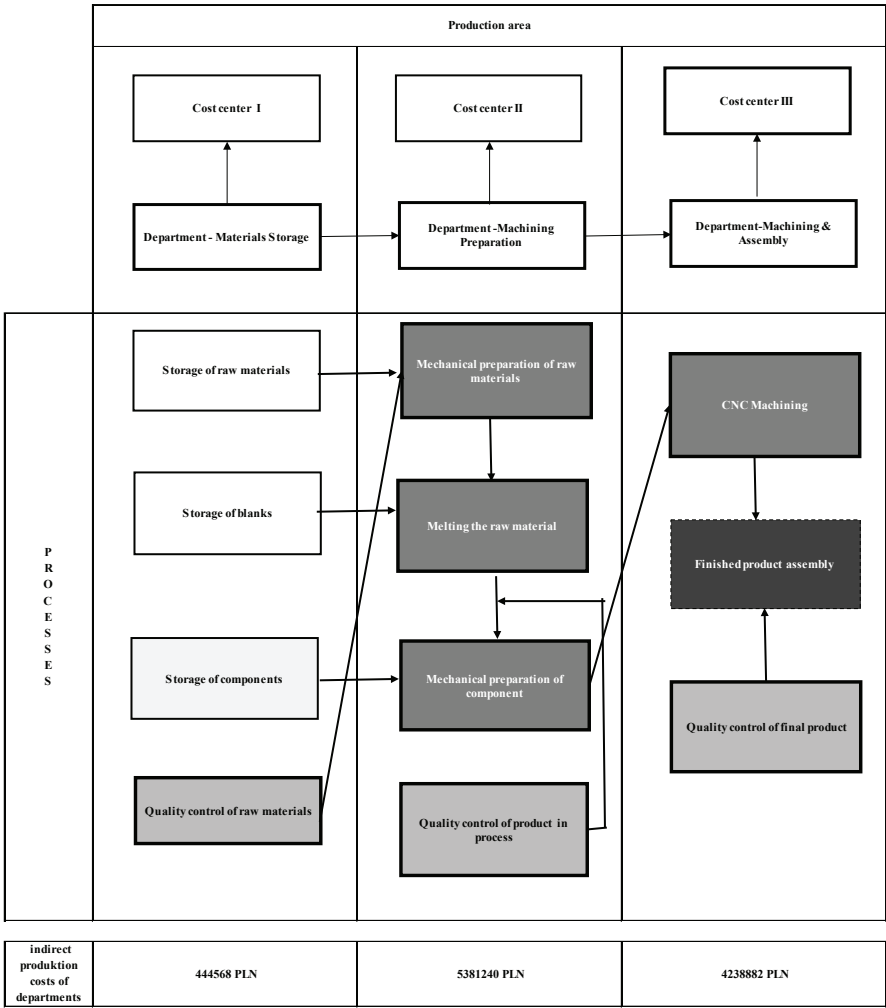
Analyzed manufacturing enterprise produces motor pistons in various assortment structures. The enterprise is equipped with the latest equipment, such as computerized vacuum spectrometers and bond checking machines, metallurgical microscopes, surface finish measuring equipment, profile checking machines and with qualified and professional staff. Due to the fact that enterprise is highly atomized there are 50 employees working at the factory floor. At every production stage, the quality control check is carried out to ensure that all specifications are met as required.

Cost accumulation model: processes

This enterprise is based on three main production departments, which include: material storage, machining preparation, and machining & assembly (Fig. 1). The main production departments are classified as cost centre, where processes that occur during production are distinguished. Each process belongs to one of four process groups and is presented by a different color (Fig. 1). Defined processes generate only indirect production costs. Out of three cost centres – machining preparation is the most cost-intensive due to the fact that this is where the product is mainly processed and where most of costs are generated. The material storage cost centre is least cost-in-

tensive. This is caused by the make-to-order approach which impacts low inventory maintenance. In presented case study, only indirect production costs are analyzed.

Figure 1. Scheme of production area in manufacturing enterprise



Source: own elaboration.

After mapping the production processes, the next step in building the cost accumulation model is: allocation of departments production costs (only indirect pro-

duction costs) in defined processes (Table 1, Table 2, Table 3) and consolidation of the processes in macro processes : Storing, Quality control, Machining and Final assembly). In Fig. 2, Fig. 3, the processes related to machining and quality control are consolidated as the macro processes. Such segregation simplifies the consolidation of production cost and clearly shows which sector of production is the most cost-intensive. In case of this enterprise all other processes are consolidated in the same way.

Table 1. Indirect production costs by processes – Department Materials Storage

		Department 1 (Materials Storage) – Processes Indirect production costs – 444 568 PLN			
- No.	Costs by types	Storage of raw materials	Storage of blanks	Storage of components	Quality control of raw materials
1.	Indirect materials	32 886,00 PLN	21 746,00 PLN	22 647,00 PLN	60 849,00 PLN
2.	Indirect wages with overheads	21 653,00 PLN	19 662,00 PLN	21 407,00 PLN	70 455,00 PLN
3.	Energy	15 200,00 PLN	11 244,00 PLN	15 227,00 PLN	10 378,00 PLN
4.	Depreciation of buildings	13 484,00 PLN	8 262,00 PLN	6 843,00 PLN	8 927,00 PLN
5.	Depreciation of machines	16 873,00 PLN	12 070,00 PLN	7 263,00 PLN	15 283,00 PLN
6.	Other	10 646,00 PLN	9 760,00 PLN	6 145,00 PLN	5 658,00 PLN
	Total	110 742,00 PLN	82 744,00 PLN	79 532,00 PLN	171 550,00 PLN
					444 568,00 PLN

Source: own elaboration.

Table 2. Indirect production costs by processes – Department Machining Preparation

		Department 2 (Machining Preparation) - Processes Indirect production costs – 5 381 240 PLN			
- No.	Costs by types	Mechanical preparation of raw materials	Melting the raw material	Mechanical preparation of components	Quality control of product in process
1.	Indirect materials	992 301,00 PLN	980 704,00 PLN	387 667,00 PLN	178 667,00 PLN
2.	Indirect wages with overheads	927 371,00 PLN	887 965,00 PLN	156 334,00 PLN	180 977,00 PLN
3.	Energy	153 900,00 PLN	135 640,00 PLN	20 564,00 PLN	13 685,00 PLN
4.	Depreciation of buildings	65 784,00 PLN	35 465,00 PLN	10 564,00 PLN	8 954,00 PLN
5.	Depreciation of machines	109 763,00 PLN	61 754,00 PLN	20 867,00 PLN	14 253,00 PLN
6.	Other	16 311,00 PLN	3 742,00 PLN	9 274,00 PLN	8 734,00 PLN
	Total	2 265 430,00 PLN	2 105 270,00 PLN	605 270,00 PLN	405 270,00 PLN

Source: own elaboration.

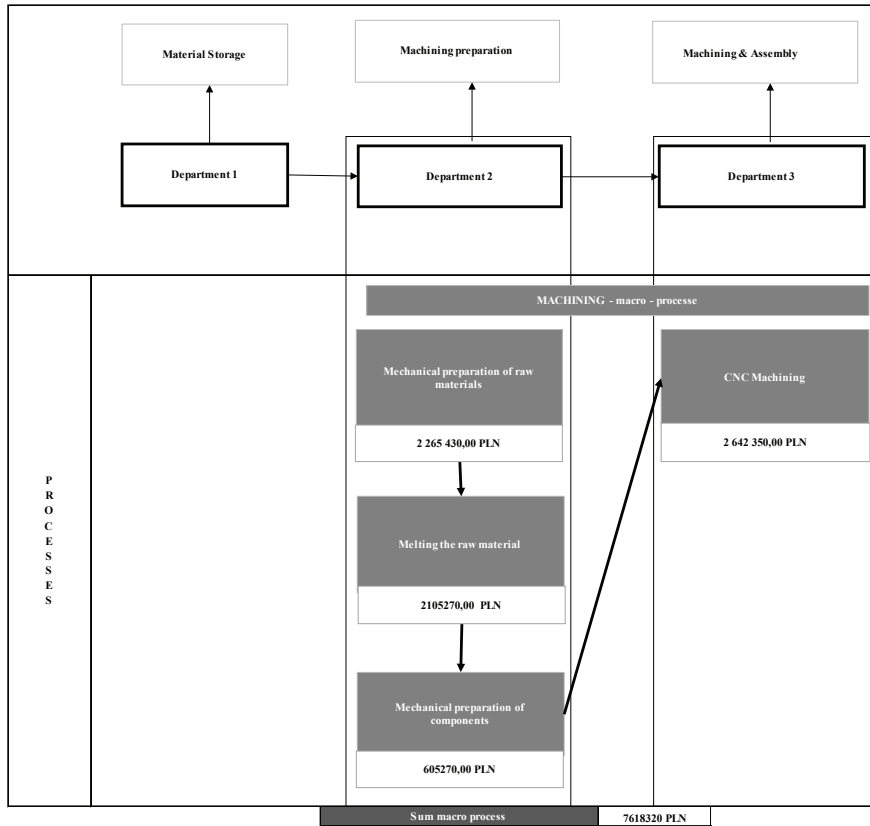
Table 3. Indirect production costs by processes – Department Machining & Assembly

		Department 3 (Machining & Assembly) – Processes Indirect production costs – 4 238 822 PLN		
-No.	Costs by types	CNC Machining	Finished product assembly	Quality control of final product
1.	Indirect materials	1 223 847,00 PLN	253 842,00 PLN	264 534,00 PLN
2.	Indirect wages with overheads	1 184 553,00 PLN	212 847,00 PLN	276 887,00 PLN
3.	Energy	70 978,00 PLN	203 948,00 PLN	34 924,00 PLN
4.	Depreciation of buildings	45 663,00 PLN	121 748,00 PLN	20 418,00 PLN
5.	Depreciation of machines	98 675,00 PLN	162 743,00 PLN	26 395,00 PLN

6.	Other	18 634,00 PLN	9 644,00 PLN	8 602,00 PLN
	Total	2 642 350,00 PLN	964 772,00 PLN	631 760,00 PLN

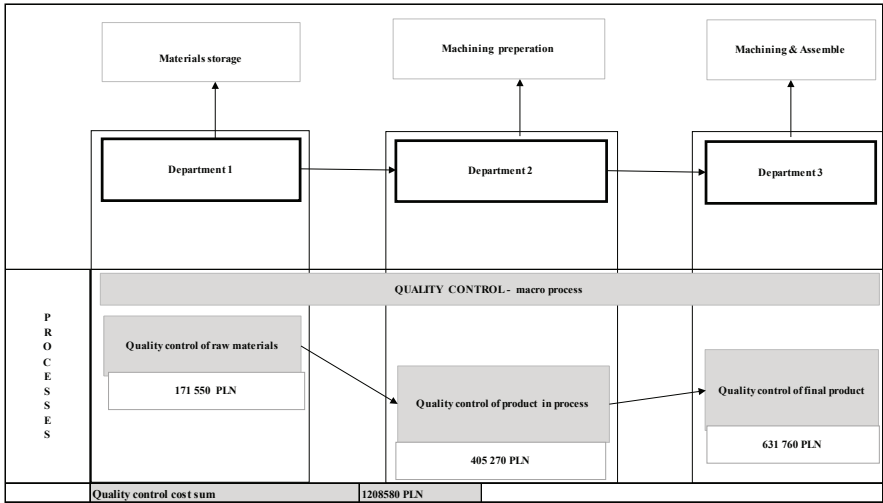
Source: own elaboration.

Figure 2. Indirect production costs of macro process – Machining



Source: own elaboration.

Figure 3. Indirect production costs of macro process – Quality control



Source: own elaboration.

Another important step for building cost accumulation model is to determine the cost drivers in each process. They are used to describe the parameters that are significant determinants for the cost of process. Cost drivers must be applicable and relevant to the process that generates a cost. In case of this enterprise there are square meter, machine hours, labor hours, number of controls and percentage which in the process of storing defines the amount of space that a given product requires out of 100%. For instance, melting the raw material costs are generated by the machine hours that each product requires. Table 4 presents the processes in enterprise and amount of cost drivers for a given processes. The kind of cost drivers related to the production process depends on the type of manufacturing activity performed by the process. There are two main characteristics of cost drivers: they should be correlated to the underlying cause of their occurrence, and they should be simple enough to define and practical [Ostrenga, Ozan, McIlhattan et al. 1992]. Table 5 shows cost drivers for a given product. Amount of cost drivers is function of the processes activity and technological complexity of products. Cost drivers must be relevant to the processes and products.

Table 3. Production processes and macro processes with cost drivers and cost pools

Process	Cost pool of process	Cost drivers	Number of cost drivers
Storage of raw materials	110 742,00 PLN	m ² ¹	2 500
Storage of blanks	82 744,00 PLN	m ²	3 000
Storage of components	79 532,00 PLN	m ²	2 500
Macro process „Storing”	273 018,00 PLN	m ²	8 000
Mechanical preparation of raw materials	2 265 430,00 PLN	Mh ²	546 344
Melting the raw material	2 105 270,00 PLN	Mh	398 442
Mechanical preparation of component	605 270,00 PLN	Mh	144 356
CNC Machining	2 642 350,00 PLN	Mh	623 557
Macro process „Machining”	7 618 320,00 PLN	Mh	1 712 699
Quality control of raw materials	171 550,00 PLN	number of controls	87 564
Quality control of final product	631 760,00 PLN	number of controls	187 556
Quality control of product in process	405 270,00 PLN	number of controls	99 625
Macro process „Quality control”	1 208 580,00 PLN	number of controls	374 745
Finished product assembly	964 772,00 PLN	Lh ³	329 667
Macro process „Final assembly”	964 772,00 PLN	Lh	329 667
Total indirect production cost	10 064 690,00 PLN		

Source: own elaboration.

1. M² – Square meter.

2. Mh – Machine-hour.

3. Lh – Labor-hour.

Table 4. Products with cost drivers - Macro process – “Machining”

	Macro process – “Machining”				Number of products
	Processes Cost drivers- (Mh)				
Products	Mechanical preparation of raw materials (Mh)	Melting the raw material (Mh)	Mechanical preparation of component (Mh)	CNC Machining (Mh)	
“A6M816”	110 294	88 564	30 554	117 342	7 200
“A6M816U”	131 746	92 344	32 657	120 534	6 100
“G2D673”	99 564	71 997	21 887	109 556	5 900
“G2D673U”	106 882	50 237	15 786	99 563	5 500
‘H7P433”	60 326	64 552	21 553	95 667	6 000
“H7P433U”	37 532	30 748	21 919	80 895	4 800
Total of machine hours (Mh)	546 344	398 442	144 356	623 557	

Source: own elaboration.

This mapping of processes and costs provides foundation for the analysis of creating added value for the customer by these processes. The process model enables the enterprise to build optimal basis for cost allocation to the product

Cost accumulation model: product

The enterprise produces six groups of product assortments. All assortment groups are associated with defined production processes. The cost of the product gives the enterprise knowledge on profitability of assortment groups. The assortment structure of products has an impact on the enterprise's profit level. Reliable information about the unit cost of products is the basis for making decisions on the optimal use of production resources and its market added value. If the cost accumulation model does not classify accurately enough the consumption of resources by products, the product cost will be counterfeited, which may cause poor decision-making by managers who can give up on profitable products or continue the production of unprofitable one.

The last stage of building the cost accumulation model is: creation of procedures for allocation of processes costs into products. In order to do so it is crucial to introduce process cost rate, which is calculated by the formula:

$$\text{Process cost rate} = \text{Costs of processes} / \text{number of drivers}$$

This indicator is prepared for all processes in the enterprise. For instance, the cost pool of process – “mechanical preparation of component” is 605 270 PLN and the number of drivers in this process is 144356 Mh. Therefore, the PCR (Process Cost Rate) is equal to 4,19 PLN/Mh, which means that every machine hour performed in this process costs 4 PLN. Based on calculated indicator and data from Table 4, the model allocates the process costs into product and product assortment groups (Table 5). Cost of products is the function of amount of cost drivers that were performed on it. It is crucial to note that the total cost of all product assortment groups must be equal to the total cost pool for the process (in the same way, the costs of other processes are allocated in products). The allocation of process cost into products completes the stage of determining the product cost (Table 6).

Table 5. Cost pool of process “Mechanical preparation of component” in terms of products

Number of products	Products	Number of drivers (Mh)	Process cost rate	Cost of assortment	Indirect cost of product
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)*(4)	(6)=(5)/(1)
7200	“A6M816”	30554	4,19 PLN/Mh	128 109,81 PLN	17,79 PLN
6100	“A6M816 U”	32657	4,19 PLN/Mh	136 927,47 PLN	22,45 PLN
5900	“G2D673”	21887	4,19 PLN/Mh	91 769,96 PLN	15,55 PLN
5500	“G2D673U”	15786	4,19 PLN/Mh	66 189,09 PLN	12,03 PLN
6000	“H7P433”	21553	4,19 PLN/Mh	90 369,53 PLN	15,06 PLN
4800	“H7P433U”	21919	4,19 PLN/Mh	91 904,13 PLN	19,15 PLN
Cost pool of process				605 270,00 PLN	

Source: own elaboration.

Table 6. Indirect production cost of products by processes

Processes\ products	"A6M816"	"A6M816U"	"G2D673"	"G2D73U"	"H7P33"	"H7P433U"
Storage of raw materials	3,08 PLN	3,27 PLN	3,94 PLN	2,82 PLN	2,21 PLN	3,46 PLN
Storage of blanks	2,49 PLN	2,08 PLN	2,43 PLN	2,06 PLN	1,79 PLN	3,28 PLN
Storage of components	2,30 PLN	1,98 PLN	2,26 PLN	1,79 PLN	2,23 PLN	2,98 PLN
Mechanical preparation of raw materials	63,52 PLN	89,56 PLN	69,97 PLN	80,58 PLN	41,69 PLN	32,42 PLN
Melting the raw material	64,99 PLN	79,99 PLN	64,48 PLN	48,26 PLN	56,85 PLN	33,85 PLN
Mechanical preparation of component	17,79 PLN	22,45 PLN	5,55 PLN	12,03 PLN	15,06 PLN	19,15 PLN
CNC Machining	69,06 PLN	191,99 PLN	8,69 PLN	76,71 PLN	67,57 PLN	71,42 PLN
Quality control of raw materials	4,38 PLN	4,04 PLN	4,65 PLN	4,42 PLN	6,96 PLN	4,57 PLN
Quality control of final product	16,20 PLN	16,76 PLN	19,21 PLN	18,11 PLN	17,29 PLN	20,05 PLN
Quality control of product in process	11,05 PLN	10,89 PLN	12,13 PLN	11,18 PLN	13,48 PLN	9,45 PLN
Finished product assembly	31,81 PLN	46,27 PLN	22,63 PLN	22,82 PLN	17,52 PLN	18,62 PLN
Total indirect production costs	286,66 PLN	469,27 PLN	295,95 PLN	280,78 PLN	242,64 PLN	219,24 PLN

Source: own elaboration.

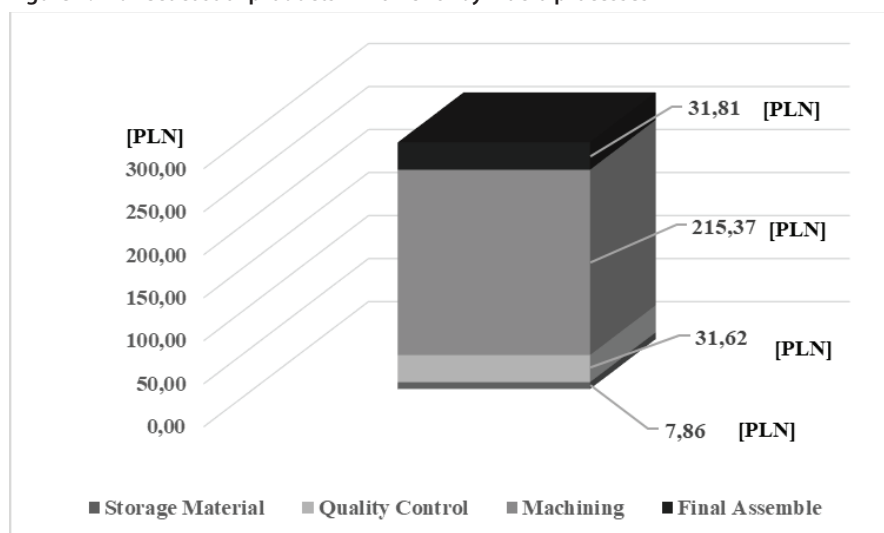
The product determined in application conditions of the processes approach in management is significantly different from the product cost determined on the basis of traditional, functional approach. In the traditional approach, model of cost accumulation, there is no assumption about the dependence of the level of indirect production costs on the amount of cost driver and technological complexity of the product. After definition and mapping of all processes in the enterprise, they become elements of the product costs (Table 7, Fig 4).

Table 7. Cost of products –"A6M816" by processes

Product cost – "A6M816"	
Total direct costs	587,00 PLN
Indirect production cost (fixed costs)	
Storage material- macro process	7,86 PLN
Storage of raw materials	3,08 PLN
Storage of the blanks	2,49 PLN
Storage of components	2,30 PLN
Quality control macro process	31,62 PLN
Quality control raw material	4,38 PLN
Quality control of product in process	11,05 PLN
Quality control of final product	16,20 PLN
Machining macro process	215,37 PLN
Mechanical preparation of raw material	63,52 PLN
Melting the raw material	64,99 PLN
Mechanical preparation of components	17,79 PLN
CNC machining	69,06 PLN
Final assembly-macro process	31,81 PLN
Finalized assembly	31,81 PLN
Total indirect production costs	286,66 PLN
Cost of product	873,66 PLN

Source: own elaboration.

Figure 4. Indirect cost of products – "A6M816" by macro processes



Source: own elaboration.

When the manufacturing enterprise decides to implement a process model of cost accumulation, it has to make an important choice on the level of detail of the implemented model. The enterprise should choose many finely specified processes, cost drivers, and cost pool. In making such choices, managers weight the benefits against the costs and limitations of implementing this model. The main cost and limitations of the process model of cost accumulation are the measurements necessary to implement it. The process model of cost accumulation requires building of a process map in order to estimate cost pool of the process and to identify and measure cost drivers for this pools to serve as a cost – allocation bases in the products. The measurement is costly and cost rate also need to be updated regularly [Horngren, Datar, Rajan 2012, pp. 172–178].

Conclusion

Theoretical and empirical analysis conducted in the article confirms a need to build and implement the process model of cost accumulation in order to apply an effective process approach in cost management. Process cost management in the enterprise results in the elimination of unnecessary costs of processes that do not create mar-

ket added value of the product. This method of production cost management by identifying and eliminating unnecessary process costs determines the achievement of desired product manufacturing costs. The level of demanded cost for a product is a critical value for its market success. This cost accumulation model developed during research procedures generates optimal and useful information to meet the information needs of managers. The role of cost accumulation model in implementation of process cost management in an enterprise is crucial. Model of cost accumulation presented in this article, after its elaboration and adaptation to specific manufacturing enterprise, may be used in business practice when implementing the process approach in cost management. Methodology and building procedures of the processes model of cost accumulation presented in this article are a reference point for further theoretical and practical research in this field.

References

Anderson D.M. (2014), *Design for Manufacturability*, CRC Press Taylor & Francis Group, New York, pp. 259–277.

Bhimani A. (2006), *Contemporary Issues in Management Accounting*, Oxford University Press. London, pp. 217–243.

CIMA Official Learning (2007), *System Management Accounting Business Strategy*.

Hopper T., Northcott D., Scapens R. (2007), *Issues in Management Accounting*, Prentice Hall, London, pp. 155–170.

Hammer M., Champy J. (2001), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.

Hammer M., Champy J. (2006), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Collins Business Essentials, October 10.

Hicks D.T. (1999a), *Yes, ABC Is For Small Business, Too*, "Journal of Accountancy", (2).

Hicks D.T. (1999b), *Activity Based Costing*, John Wiley & Sons. New York.

Hicks D.T. (2008), *Activity-Based Costing: Making It Work for Small and Mid-Sized Companies*, Wiley Cost Management Series.

Horngren T., Datar M., Rajan M. (2012), *Cost Accounting. A managerial Emphasis*, Pearson Education Limited, UK, pp. 172–178.

Hollmann J. (2003), *Total Cost Management Framework, An Integrated Approach to Project, Program, and Portfolio Management*, PE CCE, Morgantown, p. 3.

Jaruga A., Nowak W.A., Szychta A. (1999), *Rachunkowość zarządcza, Koncepcje i zastosowania*, Absolwent, Łódź.

Johnson T. (1991), *Activity-based management: past, present, and future*, "The Engineering Economist", Spring, p. 265.

Kaplan R., Cooper R. (2000), *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom wydawniczy ABC, Kraków.

Kaplan R. (2006), *The Competitive Advantage of Management Accounting*, „Journal of Management Accounting Research”, Volume Eighteen, pp. 127–135.

Kaplan R., Anderson R. (2008), *Time – Drive Activity – Based Costing. A simpler and More Powerful Path to Higher Profit*, Harvard Business School Press. Boston.

Kaplan R. (2012), Case Study: *When to Drop an Unprofitable Customer*, „Harvard Business Review”, January.

Leszczyński Z. (2010), *Mapowanie i wartościowanie działań jako podstawa implementacji rachunku kosztów działań* [in:] *Wyzwania współczesnej rachunkowości i audytu*, KibR, Sopotcka Szkoła Wyższa, Uniwersytet Gdański, pp. 55–71.

Lisiecka K. (2000), *Zarządzanie procesami w strategii TQM*, PN AE we Wrocławiu, p. 243.

Miller J.A., Pniewski K., Polakowski M. (2000), *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa.

Nowosielski S. (2008), *Procesy i projekty logistyczne*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.

Nishimura A. (2003), *Management Accounting. Feed Forward and Asian Perspectives*, Anthony Rowe Ltd., Chippenham and Eastburne, pp. 120–126.

Ostrenga M., Ozan R., McIlhattan R. et al. (1992), *The Ernst&Young Guide To Total Cost Management*, John Wiley& Sons.

Sebastian Wilczewski | sebastian@people.pl

NR ORCID: 0000-0001-5929-7652

Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Katedra Zastosowań Informatyki w Zarządzaniu

Analiza praktyk związanych z zarządzaniem projektami informatycznymi i utrzymaniem usług IT i ich wpływu na realne sukcesy przedsięwzięć. Identyfikacja luk i rekomendacje dotyczące usprawnień

Analysis of Practices Related to the Management of IT Projects and Maintenance of IT Services and their Impact on the Real Success of Projects. Gap Identification and Improvement Recommendations

Abstract

In this article analyzes of the practices related to the management of IT projects and the maintenance of IT services and their impact on the real success of projects were done. Next, the gaps between project management and management of IT services were identified. A directional improvement proposal for eliminating this gaps was done. These activities will increase the probability of real success of the IT projects. The definition of project success has been updated in this article.

Key words:

project management, IT service management, IT service maintenance, operational stability, non-functional requirements

Wstęp

Cel

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie analizy praktyk związanych z zarządzaniem projektami informatycznymi, utrzymaniem usług IT i ich wpływu na realne sukcesy przedsięwzięć, a następnie identyfikacja luk występujących pomiędzy tymi obszarami oraz rekomendacje usprawnień eliminujących te luki.

Metoda

W ramach badań dokonano analizy literatury oraz standardów branżowych w zakresie zarządzania projektami i usługami IT. Przeprowadzono również analizę przypadków oraz syntezy doświadczeń w firmach realizujących projekty informatyczne w sektorze bankowym i ubezpieczeniowym. Na tej podstawie zidentyfikowano luki występujące na styku metodyk zarządzania projektami i metodyk związanych z zarządzaniem usługami IT wpływające na to czy projekt zakończy się sukcesem, czy porażką oraz opracowano metody ich niwelowania.

Wyniki i oryginalna wartość

Wynikiem niniejszej pracy jest zaproponowanie koncepcji działań, dopełniających działania podejmowane w ramach działań projektowych (realizowanych zarówno zgodnie z metodykami klasycznymi, jak i zwinnymi) oraz tych podejmowanych w zakresie utrzymania usług IT (zgodnych z metodyką ITIL, COBIT i innymi standardami). Celem tych działań jest zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji projektów tak, aby kończyły się one realnym sukcesem.

Wprowadzenie

Efektem projektu jest dostarczenie produktów (rozumianych jako dobro, usługa bądź rezultat) według potrzeb klienta. Według Manifesto, C.H.A.O.S. [2013] 39% projektów IT kończy się sukcesem. Jest on tu rozumiany jako dostarczenie zdefiniowanej funkcjonalności zgodnie z ograniczeniami określonymi przez wszystkie wierzchołki tzw. klasycznego trójkąta projektowego, czyli czasu, budżetu, zakresu. W ocenie autora niniejszego artykułu podana powyżej charakterystyka sukcesu nie jest pełna i opisuje ona jedynie pozory sukcesu. Aby zrozumieć to zastrzeżenie należy zważyć, że AXELOS [2016] w metodyce ITIL wprowadza pojęcie użyteczności (*utility*) i gwarancji (*warranty*). Użyteczność rozumiana jest w ten sposób, że produkt lub usługa spełnia określone wymagania, czyli działa zgodnie z przeznaczeniem (np. system informatyczny zlicza głosy oddane w wyborach samorządowych zgodnie z określonym algorytmem). W tej samej publikacji wprowadzono również pojęcie gwarancji – poręcze-

nia, że usługa ma zdolność do użytku i spełnia ustalone wymagania (np. system ma wydajność pozwalającą na przyjęcie w ciągu 10 minut protokołów z co najmniej 5% obwodowych komisji wyborczych). Innymi słowy użyteczność dotyczy tego, co wdrażane rozwiązanie ma robić, natomiast gwarancja – jak dobrze system ma wykonywać swoje funkcje. Zespół właściwości związanych z użytecznością to wymagania niefunkcjonalne, jakie powinny zostać zdefiniowane wobec wdrażanego rozwiązania.

W definicji sukcesu projektu podanej przez Manifesto, C.H.A.O.S. [2013] brakuje właśnie aspektów związanych ze zdolnością systemu do użytku. Jak brzemienne ma to skutki można się było przekonać w Polsce podczas wyborów samorządowych w roku 2014. W przypadku systemu stworzonego przez firmę Nabino kluczowe niedoskonałości dotyczyły niedostosowanie jego wydajności do ilości użytkowników i wzorców ich działań, a więc nie zostały uwzględnione aspekty związane z gwarancją w rozumieniu podanym przez AXELOS [2016]. Zgodnie z definicją podaną przez Manifesto, C.H.A.O.S. [2013] projekt powinien zostać przypisany (z pewnymi zastrzeżeniami) do kategorii tych, które odniosły sukces. System był gotowy na termin wyborów samorządowych, zamawiający miał zapłacić za niego cenę nie wyższą niż ustalona, a system (co do zasady) pełnił funkcję, do której został stworzony, czyli zliczał głosy w wyborach samorządowych, według zdefiniowanego i zatwierdzonego algorytmu. Wszystkie przesłanki sukcesu zdefiniowane w Manifesto, C.H.A.O.S. [2013] były więc spełnione. Całkiem zasadne jest jednak stwierdzenie, że w rzeczywistości wdrożenie systemu nie było sukcesem. Głównym i bardzo istotnym mankamentem był niespełnienie wymagań związanych gwarancją w rozumieniu metodyk ITIL, w szczególności wymagań związanych z wydajnością. Dlatego też według autora niniejszego opracowanie definicja sukcesu projektu powinna zostać zaktualizowana, aby uwzględniała wspomniane powyżej aspekty [por. Horobet, Miłosz 2017, s. 4].

Uwzględniając powyższe rozważania za sukces projekt należy uznać dostarczenie zdefiniowanej funkcjonalności i spełnienie wymagań niefunkcjonalnych oraz innych wymagań zgodnie z ograniczeniami określonymi przez wszystkie wierzchołki tzw. klasycznego trójkąta projektowego (czas, budżet, zakres). Nie bez znaczenia są tutaj obserwacje Badewi [2016], który zwraca uwagę na istotność zarządzania korzyściami w kontekście osiągnięcia sukcesu projektu – korzyścią związaną właśnie z wymaganiami funkcjonalnymi i niefunkcjonalnymi.

Podany wcześniej przykład dotyczący pozornego sukcesu projektu nie jest odosobniony – zauważalna część projektów kończy się pozornym sukcesem. Przyczyny takiej sytuacji zostaną zidentyfikowane w dalszej części tego artykułu. Zostaną również zaproponowane działania usprawniające.

Definicje kluczowych pojęć

Przed przejściem do kolejnych analiz konieczne jest zdefiniowanie pojęć używanych w tym artykule. Część z nich została już stosunkowo dobrze zdefiniowana w literaturze, pozostałe wymagają jednak doprecyzowania tak, aby ich rozumienie było ujednolicone. Definicje kluczowych pojęć zawartych w niniejszym artykule zostały podane w tabeli numer 1.

Tabela 1. Definicja kluczowych pojęć

Pojęcie	Definicja
Gwarancja (warranty)	Według AXELOS [2016] to poręczenie, że usługa ma zdolność do użytku i spełnia ustalone wymagania. Z pojęciem gwarancji ściśle związane jest pojęcie wymagań нефункциональных.
Projekt	Tymczasowe dążenie do stworzenia produktu, usługi lub rezultatu. Tymczasowość oznacza, że zdefiniowany jest jego początek i koniec. Koniec projektu następuje, gdy zostaną osiągnięte jego cele lub gdy zostanie on rozwiązany z uwagi na nieosiągnięcie celu, lub brak możliwości osiągnięcia celu, lub gdy jego uzasadnienie biznesowe już nie istnieje.
Produkt	Dobro, usługa bądź rezultat wytworzone według potrzeb klienta [Project Management Institute 2004].
Usługa	Sposób dostarczania wartości klientom (zewnętrznym lub wewnętrznym) poprzez ułatwienie im uzyskania rezultatu, którego oczekują bez wzięcia na siebie kosztów i ryzyka [AXELOS 2016].
Usługa IT	Usługa dostarczana przez dostawcę usług IT. Składają się na nią technologie informacyjne, ludzie i procesy. Poziom świadczonych usług musi być zdefiniowany w umowie o poziomie świadczonych usług (Service Level Agreement – SLA) [AXELOS 2016].
Użyteczność (utility)	Produkt lub usługa spełnia określone wymagania, czyli działa zgodnie z przeznaczeniem [AXELOS 2016].
Wymagania нефункциональные	Determinują jak dobrze oprogramowanie ma spełniać swoje funkcje [Paech, Kerkow 2004].
Wymagania funkcjonalne	Determinują co oprogramowanie ma robić [Paech, Kerkow 2004].

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł podanych w tabeli.

Analiza praktyk związanych z zarządzaniem projektami informatycznymi i utrzymaniem usług IT

Usługa IT dostarczana jest zazwyczaj poprzez realizację projektu, mającego na celu jej wdrożenie, a następnie przekazywana jest ona do utrzymania. W tym rozdziale przeanalizowane zostaną zarówno dobre praktyki prowadzenia projektów, jak i utrzymania systemów IT oraz występujące między nimi zależności i luki.

Praktyki prowadzenie projektów są już stosunkowo dobrze zdefiniowane, a metodyki zarządzania projektami (zarówno klasycznymi, jak i zwinnymi) głęboko zakorzenione w sposobach działania widocznej części organizacji gospodarczych. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku zarządzania usługami IT – istnieją dojrzałe, powszechnie akceptowane metodyki takie jak ITIL czy COBIT definiujące właściwe praktyki w tym zakresie. Świat projektowy jest wzajemnie zależny od świata utrzymania usług IT.

Na potrzeby niniejszego opracowania dokonano analizy dobrych praktyk zarządzania projektami opisanych przez Project Management Institute oraz zasad zarządzania usługami IT opisanymi w cyklu publikacji Information Technology Infrastructure Library (ITIL), aby ustalić jak zdefiniowane są punkty styku między nimi oraz jak zdefiniowane zostały w tym miejscu odpowiedzialności i praktyki.

Analiza praktyk dotyczących zarządzania projektami

Analizując informacje podane przez Project Management Institute [2013] łatwo zauważyć, iż istotą projektu jest dostarczenie produktów projektu w określonym czasie, według określonych kosztów, realizując podany zakres, dochowując parametrów jakościowych, z wykorzystaniem dedykowanych dla projektu zasobów, świadomie zarządzając ryzykami projektowymi. Project Management Institute [2013], skupia się na zdefiniowaniu wejść, wyjść oraz technik i narzędzi dla poszczególnych procesów. Zdefiniowane metodyki mają charakter wytycznych i rekomendacji, jednakże zasady działań nie są w nich szczegółowo opisane.

Metodyki zarządzania projektami skupiają się właśnie na aktywnościach związanych ściśle z projektem, a nie na utrzymaniu produktu wytworzonego podczas pracy nad projektem. Aktywności projektowe mogą być przypisane do jednej z czterech faz realizacji przedsięwzięcia: inicjowania, organizowania i przygotowywania, realizacji oraz zamykania. Granice wydzielające projekt (zarówno jego początek, jak i koniec) są jasno określone. Niezależnie od zastosowanej metodyki zarządzania projektami, każde przedsięwzięcie kończy się etapem zamknięcia. Po nim produkty finalne (w szczególności usługi IT) dostarczane są do utrzymania i rozpoczyna się

okres ich utrzymania. Project Management Institute [2013] wskazał cztery punkty styku świata projektowego z utrzymaniem, w tym utrzymaniem usług IT. Są to:

- moment zamykania projektu lub fazy projektu,
- moment tworzenia nowego produktu lub modyfikacji już istniejącego,
- usprawnianie procesu utrzymania lub wytwarzania produktu,
- moment wycofywania produktu.

Wskazane punkty styku istnieją w fazie realizacji i zamykania projektu. Jest to zdecydowanie zbyt późno, aby móc bez wpływu na czas trwania i budżet projektu określić wymagania dotyczące przekazania rozwiązania do utrzymania. Potencjalnie ujawnione na tym etapie dodatkowe wymagania (pochodzące od działu utrzymania) będą wywierały wpływ na zakres i pozostałe parametry projektu. To z kolei spowoduje, że konieczna będzie modyfikacja projektu tak, aby spełnić wymagania osób odpowiedzialnych za utrzymaniu usług IT. Efektem będzie uruchomienie procedury wdrażania kontrolowanej zmiany, co w praktyce oznaczać może opóźnienia i wzrost kosztów realizacji przedsięwzięcia. Aby tego uniknąć konieczne jest uwzględnienie aspektów związanych z utrzymaniem usług już na etapie inicjowania, organizowania i przygotowywania projektu.

Analiza praktyk dotyczących utrzymania systemów IT

Na powyższe zagadnienie należy również spojrzeć z perspektywy procedur dotyczących utrzymania usług IT. Według AXELOS [2016] cykl życia usługi, składa się z pięciu etapów (strategii, projektowania, tranzycji, utrzymania i ciągłego doskonalenia) i określa, gdzie aspekty związane z utrzymaniem usług się rozpoczynają, a gdzie kończą. AXELOS [2016] dostrzega konieczność interakcji pomiędzy projektem a utrzymaniem. Procesy dotyczące tej interakcji zebrane są w grupie procesów nazwanej tranzycją usługi (*service transition*), do której należą w szczególności następujące procesy:

- planowanie tranzycji usług (*transition planning and support*),
- zarządzanie zmianą (*change management*),
- zarządzanie usługami i konfiguracją (*service asset and configuration management*),
- zarządzanie wydaniem i ich wdrażaniem (*release and deployment management*),
- zarządzanie usługami i ich testowaniem (*service validation and testing*),
- ocena zmiany (*change evaluation*),
- zarządzanie wiedzą (*knowledge management*).

Każdy z tych procesów rozpoczyna interakcję z projektem w stosunkowo późnej części cyklu życia projektu. Tym samym wymagania zdefiniowane wobec projektu będą miały istotny wpływ na wcześniej zdefiniowany zakres, budżet i czas projektu, co

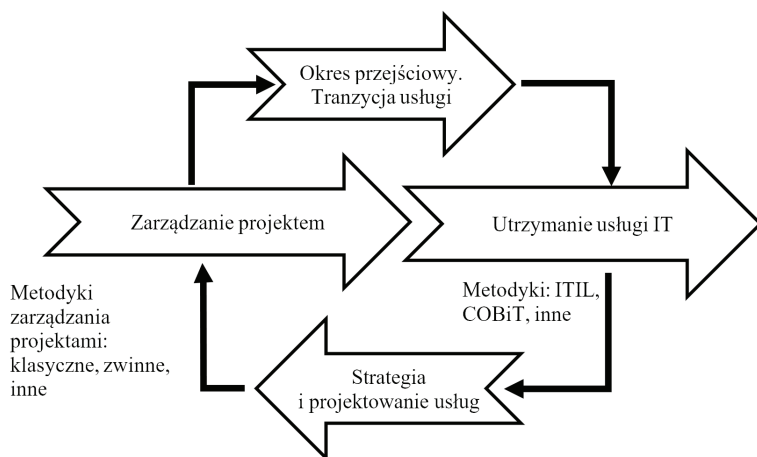
może spowodować, że projekt nie zakończy się na czas lub zgodnie ze zdefiniowanym budżetem, a więc nie będzie można go uznać za taki, który zakończył się z sukcesem.

Analiza wpływu sposobu prowadzenia projektów IT na przekazywania produktów wdrożenia do utrzymania i eksploatacji

Zarówno ITIL, jak i PMBOK są zbiorami metodyk i dobrych praktyk. Każdy z nich ogranicza się do przedstawienia ogólnych wytycznych, bez konkretyzowania działań i nie pretendują do tego, aby być zbiorami szczegółowych i obowiązkowych praktyk. Obie metodyki są wzajemnie świadome swojego istnienia i zawierają obustronne referencje. Jest to zjawisko pozytywne, bo dzięki temu kierownicy projektów wiedzą, na jakie aspekty związane z utrzymaniem usług muszą zwrócić uwagę w trakcie planowania oraz realizacji projektu. Podobnie menadżerowie usług i osoby pełniące role opisane w ITIL, wiedzą jak projektowanie, wdrażanie, utrzymanie i doskonalenie usług może wpływać na realizację projektów [por. ItSMF 2012]. Ta sytuacja powoduje jednak również powstawanie zjawiska negatywnego. Są bowiem obszary, które nie są wystarczająco dobrze zdefiniowane w żadnej z tych metodyk, a mają później istotny wpływ na funkcjonowanie usługi. Brak szczegółowych praktyk jest zatem również wyzwaniem.

Zanim nowe lub zmodyfikowane rozwiązanie informatyczne będzie gotowe do użycia, konieczne jest jego wdrożenia (lub wdrożenie jego modyfikacji/aktualizacji). Systemy IT są wdrażane i modyfikowane poprzez realizację mniej lub bardziej skomplikowanych i czasochłonnych projektów. Na tym etapie stosowane są praktyki opisane w metodykach i zbiorach dobrych praktyk projektowych (takich jak np. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*, *PRINCE2* czy *Manifesto for Agile Software Development*). W trakcie zamykania projektu lub fazy projektu rozwiązania przekazywane są do użycia oraz oddawane na utrzymanie wyspecjalizowanych służb IT. Zamknięcie projektu kończy jego odpowiedzialność za wytwarzane rozwiązania i przechodzą one do działu utrzymania. Od tego momentu szczególnie istotne jest stosowanie dobrych praktyk związanych z utrzymywaniem systemów IT opisanych np. przez AXELOS [2016]. Interakcje zachodzące pomiędzy tymi dwoma zbiorami dobrych praktyk przedstawiono na rysunku nr 1.

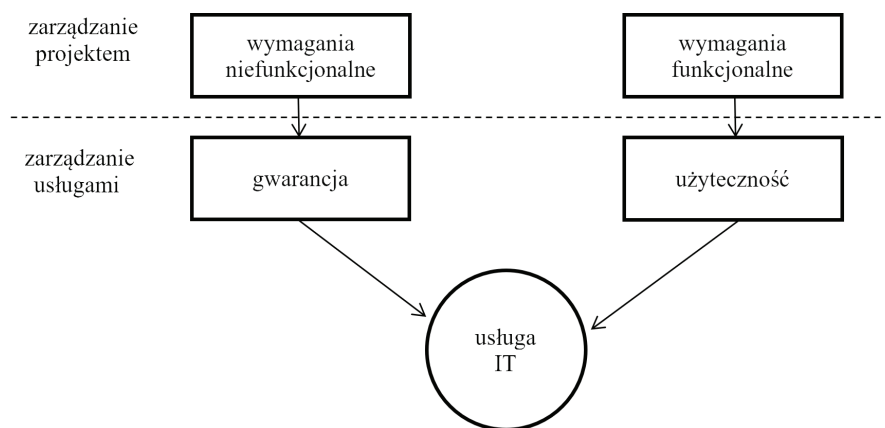
Rysunek 1. Powiązanie pomiędzy projektami i utrzymaniem usługami IT



Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę powyższe należy zauważyć, że sposób wytwarzania systemu informatycznego w projekcie wpływa na to, w jaki sposób będzie on utrzymywany po jego zakończeniu. Ma to również znaczenie w przypadku projektów realizowanych w metodykach zwinnych [por. Stettina, Kroon 2013]. Równocześnie wymagania zdefiniowane przez dział utrzymania będą miały wpływ na zakres, koszt i czas trwania projektu. W tym momencie należy podkreślić, iż definiując zakres projektów informatycznych konieczne jest uwzględnienie zestawu wymagań dotyczących wdrażanych produktów. Są to zarówno wymagania funkcjonalne, нефункционалне oraz inne. Te pierwsze określają co dany system ma robić, drugie – jak dobrze system ma funkcjonować oraz jakie warunki muszą być spełnione, aby system mógł w ten sposób funkcjonować. W konsekwencji należy dostrzec związek pomiędzy użytecznością usługi IT a sposobem, w jaki zostały zdefiniowane wymagania нефункционалне. Opisane powyżej zależności zostały przedstawione na rysunku 2.

Rysunek 2. Wpływ wymagań na gwarancje i użyteczność usług IT



Źródło: opracowanie własne.

Konieczne jest zatem dokonanie weryfikacji czy pomiędzy metodykami zarządzania projektami i metodykami dotyczącymi zarządzania usługami IT nie istnieją luki, których efektem może być kończenie projektów z tylko pozornym (jak to zdefiniowano w Manifesto, C.H.A.O.S. [2013]), a nie realnym sukcesem (zdefiniowanym przez autora we wstępie). Analiza ta zostanie dokonana w dalszej części opracowania. Pomocne będą wskazówki teoretyczne zawarte w pracy Niazi, Mahmood, Alshayeb i in. [2016].

Identyfikacja luk występujących na styku zarządzania projektami i zarządzania usługami IT

Poszukując przyczyn leżących u podstaw tego, iż projekty osiągają pozorne, a nie pełne sukcesy zbadano Specyfikacje Istotnych Warunków Zamówienia (SIWZ) publikowanych za pośrednictwem Biuletynów Informacji Publicznej (BIP) na stronach jednostek administracji publicznej. Przeprowadzono również analizę przypadków oraz syntezy doświadczeń wynikających z pracy w firmach wdrażających projekty w branży bankowej i ubezpieczeniowej. Na tej podstawie stwierdzono, że na styku świata projektów i zarządzania usług IT istnieje wiele wyzwań, których sprośowanie może przyczynić się do wdrożeń zakończonych realnym sukcesem. Są to w szczególności następujące sytuacje:

- użytkownicy systemów definiując swoje wymagania na etapie planowania projektu, skupiają się na tym co system ma robić (wymagania нефункционалне), zasadniczo nie definiują jednak swoich wymagań odnośnie tego, jak dobrze system ma to robić (wymagania нефункционалне). W rezultacie specyfikacja istotnych warunków zamówienia często nie odnosi się kompleksowo do wymagań нефункционалных;
- kierownicy projektów skupiają się na dostarczaniu funkcjonalności, a nie elementów, które są potrzebne do utrzymania usługi IT (np. dokumentacji, monitoringu rozwiązania, procedury odtwarzania systemu po awarii (*fail over*), szkoleń pracowników, wymagań odnośnie wydajności i pojemności itp.);
- osoby odpowiedzialne za utrzymanie usług IT nie zawsze są postrzegane jako interesariusze w projekcie, a w konsekwencji osoby te nie są przygotowane do przyjęcia rozwiązania w utrzymanie i nie są angażowane bezpośrednio w proces projektowy, zwłaszcza na etapie definiowania wymagań;
- kierownik projektu nie jest skłonny do wzięcia na siebie kosztów związanych z przygotowaniem usług do utrzymania i przenosi je na dział utrzymania;
- dokumenty pozwalające na inicjację projektu, takie Business Case czy dokument inicjujący projekt (DIP), odnoszą się do korzyści jakie odniesie dany podmiot po realizacji przedsięwzięcia. Bazuje on na perspektywach długookresowych. Charakterystyczne dla uzasadnienia biznesowego projektu jest definiowanie okresu zwrotu (PP – *Payback Period*) czy definiowanie stopy zwrotu (ROI – *Return on Investment*) dla określonej perspektywy czasowej, jednakże w momencie, gdy badane jest czy projekt zwrócił się w zadanym okresie lub czy uzyskał dla danego okresu oczekiwaną stopę zwrotu, projekt jest już formalnie zakończony, a zespół projektowy rozwiązany, w związku z czym projekt skupia się na tym, aby dostarczyć produkt, usługę lub efekt w określonym czasie i po określonych kosztach i z tego jest rozliczany kierownik projektu. Nie jest on jednocześnie realnie rozliczany z okresu zwrot i stopy zwrotu;
- osiągnięcie celów podanych w dokumencie Business Case lub DIP zależne jest zarówno od tego co się dzieje w projekcie oraz od tego co będzie się działo z wdrożonym rozwiązaniem po zakończeniu projektu. Jednak projekt jako byt tymczasowy, nie jest bezpośrednio zainteresowany tym, co będzie się działo po jego zakończeniu i nie jest z tego rozliczany.

Na podstawie zidentyfikowanych powyżej luk, wyciągnięto następujące wnioski:

- praktyki w zakresie współpracy pomiędzy projektem a działem utrzymania nie są jeszcze wystarczająco dobrze zdefiniowane,
- rozpoczęcie współpracy pomiędzy projektem i działem odpowiedzialnym za utrzymanie usług następuje zbyt późno,

- projekt skupia się na dostarczeniu oczekiwanej funkcjonalności w podanym czasie, kosztach i w zdefiniowanym wcześniej zakresie co oznacza osiągnięcie tylko pozornego sukcesu,
- aspekty związane z gwarancją (*warranty*) i wymaganiami niefunkcjonalnymi nie są dla projektów wystarczająco widoczne.

Kierunkowe propozycje usprawnień

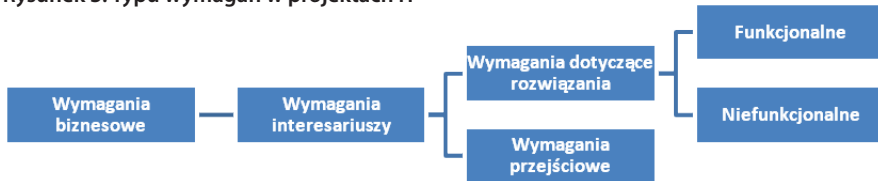
Zidentyfikowane luki wpływają tylko na pozorne odnoszenie sukcesów przez projekty informatyczne. Z tego względu konieczne jest zastosowanie praktyk wskazanych poniżej.

1) Właściwe zdefiniowanie wymagań projektowych ze szczególnym uwzględnieniem wymagań niefunkcjonalnych, które w sposób bezpośredni wpływają na jakość wdrażanego rozwiązania [por. Saini, Dubey, Rana 2011] i sposób jakie będzie ono utrzymywane. Na tym etapie szczególnie istotne jest zastosowanie właściwych praktyk związanych z definiowaniem wymagań funkcjonalnych i niefunkcjonalnych. Dobre praktyki w tym zakresie zdefiniowane są przez International Institute of Business Analysis w publikacji *A guide to the Business Analysis Body of Knowledge v 3*, a model FURPS oraz FURPS+ [Paech, Kerkow 2004] pozwala na skatalogowanie wymagań, tak aby żadne z nich nie zostało pominięte. Grupy wymagań które powinny być zebrane już jest etapie planowania projektu przedstawione zostały na rysunku nr 3. Na tym etapie należy również wykorzystać praktyki w zakresie zarządzania wymaganiami w projektach jakie definiuje Kossmann [2013].

2) Wczesne zaangażowanie w projekt (który taką usługę dostarcza lub modyfikuje) zespołów odpowiedzialnych w przyszłości za utrzymanie tejże usługi IT jest konieczne. Kossmann [2013] określił praktyki, które powinny być stosowane na tym etapie.

3) Rozliczenie kierowników projektów z sukcesu projektu według nowej definicji podanej w tym artykule, skupiającej się na długofalowych korzyściach z realizacji projektu, a nie tylko na dostarczeniu projektu w zadanym czasie, budżecie i zakresie. W tym obszarze krytyczne są wskazówki przekazywane przez Badewi [2016].

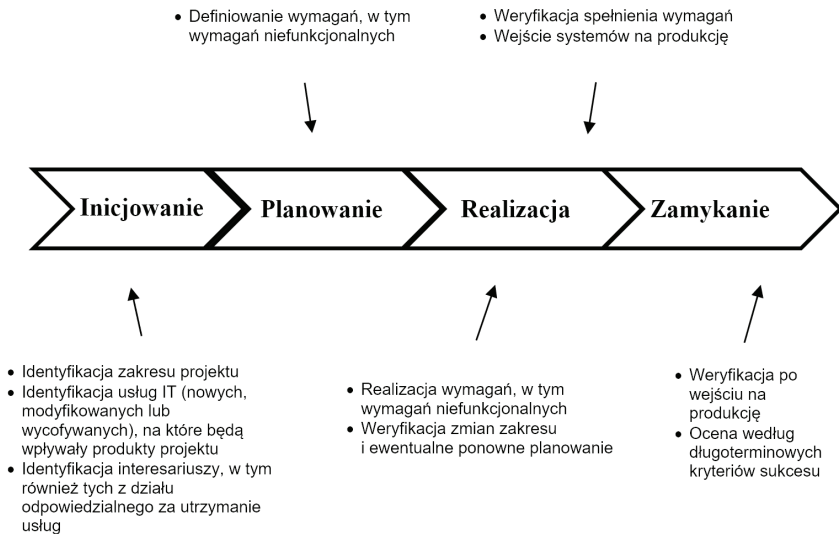
Rysunek 3. Typu wymagań w projektach IT



Źródło: opracowanie własne na podstawie International Institute of Bussines Analysis [2015].

Koncepcja praktyk jakie powinny być stosowane w różnych fazach projektowych, aby zwiększyć realne szanse sukcesu projektu została przedstawiona na rysunku nr 4.

Rysunek 4. Koncepcja praktyk jakie powinny być stosowane w różnych fazach projektowych, aby zwiększyć szanse realne sukcesu projektu



Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo, bazując na zidentyfikowanych lukach, zaproponowano kolejne działania usprawniające. Przedstawiono je w tabeli 2. Mają one charakter kierunkowy i wymagają doszczegółowienia w ramach dalszych badań.

Tabela 2. Możliwe działania usprawniające na styku działań projektowych i utrzymaniowych

Zidentyfikowana luka	Proponowane rozwiązanie
Użytkownicy systemów definiując swoje wymagania na etapie planowania projektu, skupiają się na tym co system ma robić (wymagania funkcjonalne), zasadniczo nie definiują jednak swoich wymagań odnośnie tego, jak dobrze system ma to robić (wymagania нефункционалne).	Obowiązkowe definiowanie wymagań нефункционалnych już na etapie inicjowania i planowania projektu. Pozwoli to jednocześnie uniknąć zmian w projekcie wydłużających jego czas, zwiększających koszty oraz poszerzających jego zakres. Pomocne będą tutaj wytyczne zawarte w A guide to the Business Analysis Body of Knowledge v 3.
Kierownicy projektów skupiają się na dostarczaniu funkcjonalności, a nie elementów, które są potrzebne do jej utrzymania.	Testy rozwiązania powinny również uwzględniać testy wymagań нефункционалnych. Spełnienie wymagań нефункционалnych powinno być warunkiem koniecznym do zamknięcia całego projektu lub jego fazy.
Osoby odpowiedzialne za utrzymanie usług IT nie zawsze są postrzegane jako interesariusze w projekcie, a w konsekwencji osoby odpowiedzialne za utrzymanie usług IT nie są przygotowane do przyjęcia rozwiązania w utrzymanie i nie są angażowane bezpośrednio w proces projektowy.	Zaktualizowanie zbiorów dobrych praktyk w zakresie zarządzania projektami w zakresie postrzegania osób odpowiedzialnych za utrzymanie systemu jako kluczowych interesariuszy. Wykorzystanie dobrych praktyk zarządzania interesariuszami opisanych przez International Institute of Bussines Analysis [2015]. Formalne angażowanie osób odpowiedzialnych za utrzymanie przyszłego rozwiązania w definiowanie wymagań нефункционалnych, które będą obowiązujące dla danego projektu.
Project manager nie jest skłonny wzięcia na siebie kosztów związanych z utrzymaniem ani przygotowaniem usług do utrzymania i przetrzuca te koszty na utrzymanie.	Przypisanie project managerowi odpowiedzialności za dostarczenie kompleksowego rozwiązania, w pełni zdatnego do utrzymania po wdrożeniu na produkcję, spełniającego wszystkie typy wymagań.
Projekt skupia się na tym, aby dostarczyć produkt, usługę lub efekt w określonym czasie i po określonych kosztach i z tego rozliczany jest kierownik projektu.	Oparcie kryteriów sukcesu projektów i premii dla project managera również o wskaźniki długo-okresowe.

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie i kierunki dalszych badań

Metodyki zarządzania projektami oraz te dotyczące zarządzania usługami IT są istotnymi opracowaniami definiującymi zasady postępowania we właściwych im obszarach. Mają one charakter wytycznych i nie zawierają detalicznych wskazówek dotyczących postępowania w konkretnych sytuacjach. Niewątpliwie oba obszary wzajemnie się przenikają i posiadają części wspólne oraz punkty styku. Jednak zasady odpowiedzialności w tych miejscach nie są jasno ustalone.

Istotnym obszarem, który nie jest wprost zdefiniowanych w żadnej z tych metodyk jest obszar związany z zarządzaniem wymaganiami niefunkcjonalnymi. Definiowanie wymagań niefunkcjonalnych powinno odbywać się już w fazie planowania projektu, gdyż ma to istotny wpływ na zakres i harmonogram oraz budżet projektu. W tym zakresie powinny zostać zastosowane najlepsze praktyki wskazane w International Institute of Bussines Analysis [2015].

Stosowanie powyższych praktyk w oparciu o przedstawioną w tym artykule koncepcję pozwoli na zwiększenie prawdopodobieństwa sukcesu projektu informatycznego.

Bibliografia

AXELOS (2016), ITIL® Practitioner Guidance

Badewi A. (2016), *The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework*, „International Journal of Project Management”, 34(4), ss. 761–778.

Horobet Y., Miłosz M. (2017). *Pojęcie, modele i metryki jakości oprogramowania – przegląd*, „Journal of Computer Sciences Institute”, nr 4, ss. 92–98.

ItSMF, U.K. (2012), *ITIL Foundation Handbook*, The Stationery Office, Norwich.

International Institute of Business Analysis (2015), *A guide to the Business Analysis Body of Knowledge®*, v 3.

Kossmann M. (2013), *Requirements management: How to ensure you achieve what you need from your projects*, Gower.

Manifesto C.H.A.O.S. (2013), *Think Big, Act Small*, The Standish Group International Inc.

Niazi M., Mahmood S., Alshayeb M. i in. (2016), *Toward successful project management in global software development*, „International Journal of Project Management”, 34(8), ss. 1553–1567.

Paech B., Kerkow D. (2004), *Non-functional requirements engineering-quality is essential* [w:] 10th International Workshop on Requirements Engineering Foundation for Software Quality, Ryga, ss. 237–250.

Project Management Institute (2013), *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) Fifth Edition*, Project Management Institute, Newtown Square.

Saini R., Dubey S.K., Rana A. (2011), *Analytical study of maintainability models for quality evaluation*, „Indian Journal of Computer Science and Engineering”, 2(3), ss. 449–454.

Stettina C.J., Kroon E. (2013). *Is there an agile handover? an empirical study of documentation and project handover practices across agile software teams* [w:] *Engineering, Technology and Innovation (ICE) & IEEE International Technology Management Conference*, 2013 International Conference, IEEE, ss. 1–12.

Robert Zajkowski (corresponding author) | robert.zajkowski@umcs.lublin.pl

NR ORCID: 0000-0002-0021-7977

Maria Curie-Skłodowska University in Lublin, Faculty of Economics

Ada Domańska | ada.domanska@umcs.lublin.pl

NR ORCID: 0000-0002-8239-4319

Maria Curie-Skłodowska University in Lublin, Faculty of Economics

Beata Żukowska | beata.zukowska@umcs.lublin.pl

NR ORCID: 0000-0002-5644-6963

Maria Curie-Skłodowska University in Lublin, Faculty of Economics

The Impact of the Family on the Operational Planning System in Polish Medium and Large Family Businesses

Abstract

The aim of the paper was to investigate whether the increasing role of family members at various management levels has influence on the implementation of formal planning in area of operational decisions in family-run business. A structural analysis, correlation and two logit regression models were adopted to examine the aim and to confirm or neglect the hypothesis. The models confirmed statistically that higher percentage of family members in a board of directors did not foster company's formal planning system. With increasing share of family in board the likelihood that the company prepares operational finance plans or general operational plans decreased. But on the other hand, if the share of the family in supervisory board increases the probability that company will prepare formal plans raises.

Keywords:

family business; family impact; planning system; logit regression model

Introduction

Currently much is said that one of the most crucial aspects of company's activity is to introduce and to hold an efficient planning system [Zajkowski 2016c]. It could be decisive for company's advantage in contemporary global competitive economy. Obviously, companies differ deeply in respect of a size, amount of revenue, a market share, a legal form or other factors [Melitz 2003; Lentz & Mortensen 2008; Yildirim-Öktem & Behlül 2010; Fox & Smeets 2010]. In spite of objective or subjective differences, all of them have to anticipate nearer or more distant future to undertake a more accurate decision now. Decisions are partly taken intuitively, which in some cases occurred to be relatively accurate [Patton 2003; Sadler-Smith 2004; Leonard & Biberman 2007; Redekop 2009; Andersen 2010]. But it seems most relevant to introduce a formal and rational planning system which could be used as a supportive tool in decision processes [Northup 2005; Newkirk & Lederer 2006; Wilson & Eilertsen 2010]. One of the most crucial advantages of planning systems is the possibility to implement various models that allow to formulate at least a few scenarios of company's development [Applegate 2000; Johnson & Christensen 2008; Bock, Opsahl, & George 2010, Zott, Amit & Massa 2011]. In the environment where deciders did not have the possibility to use experimental methods (like in exact sciences) models [Aziz & Dar 2006; Bruque & Moyano 2007; Zajkowski 2010a] are only one way to assess (roughly) further effects of current decisions. The problem is that many business entities did not appreciate the significance of plans in every-day functioning [Walsh 2011]. As pointed out later on in the paper, the percentage of non-planners in family businesses is significantly higher [Wasilewska 2011; Zajkowski 2016b]. That in itself suggests that there should be certain reasons for this discrepancy. In fact, there is abundant evidence that the influence of the family on the business and an overlap of family and business systems could be a causative factor of the general behaviour of the family business [Ward 1998; Bertrand, Johnson, Samphantharak & Schoar 2008; Carlock 2009]. In particular, the impact of the family on the company shape and the formal planning system is worth to notice, especially in respect of operational plans, which is confirmed further on in this paper. Considering this issue, it is necessary to mention that management structures are responsible for various plans of the company [Sundaramurthy & Lewis

2003]. The role of different management levels in a family businesses is broadly presented in current literature [Anderson & Reeb 2003; Barontini & Caprio 2005; Villalonga & Amit 2006; Miller & Le Breton-Miller 2006]. Corporate governance encompasses corporate governance structure and corporate governance process. Governance structures includes ownership structure and board (supervisory board) structure. Governance processes refer to the interaction between representatives of governance structure [Carney 2005; Siebels & Knyphausen-Aufseß 2012; Sarbah 2015]. The roles and purposes of various levels of management vary and partly perform supplementary roles. The subsequent question arose what the role of various management levels in the planning system in the company is? Which level performs the role of planning-leader and which one is only supportive or maybe opposite. Set up further steps towards, it could be interesting to find out whether the representation of family members in various level of management plays some causative role.

Background

Planning system encompasses setting goals of an organisation, elaborating general strategy that allows to achieve them and prepare consistent hierarchy of plans that serve to integrate and coordinate all activities [Robbins & DeCenzo 2002]. In theoretical and practical literature of corporate management a lot of arguments were indicated that encourage companies to prepare plans [Sorenson 2000; Chua et al. 2009; Pérez de Lema & Duréndez 2007]. The sample of such factors were presented in United Nations report which embraces the following [How to Prepare... 2002]: getting an integrated view of your business, mutual understanding within the management team, determining financial needs and applying for funds, approval from board of directors/shareholders, recruiting, deriving objectives for employees, informing employees, informing lenders, informing partners.

Leaders of business [e.g. High Growth Enterprises] have to be looking ahead, anticipating changes, and navigating proactively and successfully through the market turbulences [Domańska & Lewicka 2017]. Each successful entrepreneur has this business self-awareness and every successful business seems to have this clarity of vision, even though it does not arise from a formal planning process [Papulova & Papulova 2006]. However, formal planning seems to be an important tool which supports real efficiency of the company. Northup presented the findings related to small and mid-sized companies of equal capabilities showing that entities with strategic plans were 40% larger than those without such plans, had slightly fewer workers and thus, 45% higher revenues per employee [Northup 2016]. According to the study of Robbins et al. organ-

isations that have planned all aspects of their activity achieve better performance indicators in comparison to non-planners [Robbins & Coulter 2002]. McIlquham-Schmidt set together the results of the 9 studies related to interrelations between planning systems in companies and their performances. It occurred that in 5 cases there was positive relationship between strategic planning and corporate performance while 4 have come to the result that the relationship is non-conclusive. No reviews discovered a negative relationship [McIlquham-Schmidt 2010]. That in itself suggests that in fact the relation is positive or neutral rather than negative, which intuitively seems to be obvious. In the literature there is a plethora of various results that present a positive reciprocal bonds between planning system and general company's performance [David 1997; Andersen 2000; Delmar & Share 2003; Kraus et al. 2006; Suklev & Debarliev 2012; Jenster & Solberg Søylen 2013]. Hence it is unquestioned that planning system is supportive for each company operating in current circumstances. As mentioned above, other observations provided evidence that there are deep differences in scope of planning system implementation among family and non-family businesses. In this comparison, family businesses were perceived as less-eager to prepare whatsoever formal documents. Such approach is a result of less-formal frames of their activity [Bertrand & Schoar 2006]. Much is said that such things and actions as succession issues, business projections and plans, hiring and firing policies, competence of the management team, and the retention of professional consultants may have been neglected by family boards since they are accustomed to trusting an older sibling to do everything and, thus, have waived accountability and transparency [Osi 2010]. Another study proved that only 33% of family businesses and more than 56% non-family businesses had at least one plan of functioning and the difference was statistically significant [Zajkowski 2016c]. This lack of formal management system is connected with the implementing family values inside the company and with developing social capital in enterprise [Żukowska, Domańska & Zajkowski 2017]. This observation and finding were a springboard to conduct further study aiming at what is the impact of a family on planning systems in family-controlled business entities. The direct goal was to get the answer to the question whether the power of family impact on the company (formal and informal) influences in some way the company's preparation of formal operational plans?

This paved the way to formulate the following research hypotheses:

H1. Higher share of family in equity capital mitigates the needs in area of operating planning in company.

H2. Family businesses being under higher impact of the family members are less prone to prepare formal operating plans of functioning.

Further studies were devoted to verify the pointed out hypotheses by usage of different quantitative and statistical methods, measures and model.

Methodology

Pointed above hypothesis were verified on the basis of primary data collected within National Science Centre project related to corporate governance, ownership structure and other financial issues of family enterprises in Poland and Austria. The process of the data collection was conducted in the second part of 2014. The survey encompassed Polish medium and large size companies that represented both family and non-family businesses. It is worth mentioning that two research processes of data collection have been used i.e. Computer Assisted Telephone Interview (CATI) and In-Depths Interviews (IDI). The questionnaire contains 67 questions organised in 12 groups. Issues covered in the questionnaire are as follows: an organisational structure of entrepreneurs, purposes and strategies, financial performances, an investment policy, a financial management, cooperation with banks and corporate social responsibility (CSR). Interviewers made totally 12,155 phone calls to potential respondents who represented owners, CEOs and CFOs. As it turned out, 5,504 business entities disagreed to participate in the survey and 4,235 gave up during the interview. Finally 785 totally fulfilled questionnaires were achieved. Out of this number, 396 family businesses were distinguished using Substantial Family Influence ratio – SFI [Klein 2000]. The average age of investigated family businesses was above 21 years. The majority of them, i.e. 68%, were owned by the first generation of the family, 31% declared that among owners there were second generation and a presence of the third and further generation indicated only one per cent of businesses. On the average, the surveyed family businesses declared that they employed 141 members of staff. More than 57% operated in the production sector, 14% in construction industry and other companies in service sector or in less numerous trades.

For the needs of the paper the role of endogenous variables played two dichotomous factors i.e. operational finance plans – y_1 , and general operational plans – y_2 . The value “1” meant that company had formal plan in given aspect of operating planning. Subsequently as controls were isolated: age of company – x_1 ; employment (log) – x_2 ; revenue (log) – x_3 ; assets (log) – x_4 and the role of independent variables (IV) performed: the share of the family in equity share – x_5 ; the share of the family among members of board – x_6 ; the share of the family amid members of supervisory board – x_7 ; importance of economic goals – x_8 ; importance of non-economic goals – x_9 ; importance of finance goals – x_{10} ; influence on basic strategic decisions – x_{11} ; influence of family on investment policy – x_{12} ; influence of family on strategic decisions in range of finance – x_{13} ; influence on operational decisions in range of financing – x_{14} .

First substantial finding based on the data referred to differences among the percentage of family and non-family businesses that declared preparing plans. 41% of family businesses had operating financial plans and 39% of them prepared general operational plans. In the group of non-family businesses this percentages achieved 66% and 65% respectively. The differences occurred to be statistically significant (two-tailed) on the level $p < 0.001$. This statistics clearly confirmed that in the group of family-run firms there were lower number of formal-planners.

As subsequent analysis, Pearson Correlation Coefficients (Pearson) were calculated for each couple of variables (see: Table 1).

Table 1. Correlations between investigated variables

	y1	y2	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14
y1	1															
N	396															
y2	.732**	1														
N	396	396														
x1	0.012	-0.003	1													
N	392	392	392													
x2	0.033	0.008	0.001	1												
N	396	396	392	396												
x3	.141**	0.089	0.05	.325**	1											
N	372	372	368	372	372											
x4	0.046	0.051	0.038	.301**	.599**	1										
N	347	347	343	347	341	347										
x5	-0.027	-0.073	0.082	0.085	.125*	0.103	1									
N	396	396	392	396	372	347	396									
x6	-.150**	-0.074	0.009	-.100*	-.182**	-.152**	-0.013	1								
N	396	396	392	396	372	347	396	396								
x7	.145**	.103*	-0.02	-0.088	0.011	0.045	-.161**	-0.098	1							
N	396	396	392	396	372	347	396	396	396							
x8	0.081	.138**	0.012	0.085	-0.024	-0.016	0.014	0.064	0.004	1						
N	396	396	392	396	372	347	396	396	396	396						
x9	0.025	0.022	0.059	-0.007	-0.021	-0.004	0.062	0.053	0.065	.379**	1					
N	396	396	392	396	372	347	396	396	396	396	396					
x10	0.025	0.084	0.008	-0.036	-0.003	0.067	-0.025	0.066	.167**	.407**	.448**	1				
N	394	394	390	394	370	345	394	394	394	394	394	394				
x11	-.120*	-0.031	-0.041	0.024	-0.03	0.029	0.035	.233**	-0.089	-0.002	0.088	0.085	1			
N	391	391	387	391	367	343	391	391	391	391	391	389	391			
x12	-.140**	-0.021	-0.056	0.012	-0.037	0.044	0.032	.271**	-0.094	0.037	0.05	.110*	.813**	1		
N	392	392	388	392	368	344	392	392	392	392	392	390	391	392		
x13	-.114*	0.007	-0.079	-0.009	-.104*	-0.061	-0.017	.293**	-0.087	-0.001	0.049	0.085	.720**	.778**	1	
N	392	392	388	392	368	344	392	392	392	392	392	390	391	392	392	
x14	-.136**	-0.039	-0.09	0.011	-0.056	-0.027	-0.018	.334**	-0.056	0.038	0.074	.1102*	.604**	.677**	.823**	1
N	390	390	386	390	366	342	390	390	390	390	390	388	389	390	390	390

*p<0,05; **p<0,01

Source: own study.

The results showed a numerous statistically significant interrelation both in the collection of endogenous and exogenous variables. First was the relation between y_1 and x_6 and x_7 . Taking into consideration that x_6 represented the share of family in board and x_7 the share of the family in supervisory board it was interesting that relation amid y_1 and x_6 was negative while amid y_1 and y_7 positive. It seems that there was a different impact of the family through the board than supervisory board. This aspect is detailed further on in the paper.

Another group of interesting correlations referred to bounds between the level of family impact on various aspects of company's policy (x_{11} to x_{14}) and the real possession of operational finance plans by family business. All these relations were negative hence the preliminarily identified impact of the family was rather negative on planning system as a whole. This observations were supported by the positive interrelations among x_6 (the share of the family amid members of board) and variables x_{11} to x_{14} . The conclusion could be drawn that the higher the share of the family in the board the higher the influence of the family on strategic decisions, investment policy, finance decisions and financing of the company. In fact, such directions of influence seem to be rather obvious.

To conduct more profound analysis the logit regression models were calculated [see more: Tranmer & Elliot 2005]. Dichotomous variables played the role of independents, the others were used as explanatory (Table 2).

Table 2. The logit models of regression compounded for having operational plans as dependent.

Variables	Operational finance plans			General operational plans		
	B	Sig.	Exp(B)	B	Sig.	Exp(B)
Constant	-2,499	,191	,082	-4,381	,023	,013
Controls						
Age of company – x1	-,002	,876	,998	-,007	,607	,993
Employment (log) – x2	-,236	,686	,790	-,573	,321	,564
Revenue (log) – x3	,809	,022	2,246	,514	,116	1,672
Assets (log) – x4	-,172	,574	,842	,076	,800	1,079
IV						
The share of the family in equity share – x5	-,259	,717	,772	-,912	,213	,402
The share of the family amid members of board – x6	-,741	,048	,477	-,640	,091	,527
The share of the family amid members of supervisory board – x7	,721	,066	2,056	,387	,032	1,473
Importance of economic goals – x8	,471	,066	1,602	,717	,006	2,049
Importance of non-economic goals – x9	,068	,757	1,070	-,084	,701	,919
Importance of finance goals – x10	-,129	,636	,879	,186	,499	1,205
Influence on basics strategic decisions – x11	,132	,689	1,141	,052	,874	1,054
Influence of family on investment policy – x12	-,607	,075	,545	-,270	,415	,763
Influence of family on strategic decisions in range of finance – x13	-,540	,079	,716	-,581	,080	,788
Influence on operating decisions in range of financing – x14	-,288	,205	,750	-,218	,330	,804

Source: own study.

Main results from models presented in Table 2 were moved in next section.

Discussion

Taking into consideration both models, it should first be suggested that hypothesis 1 (higher share of family in equity capital mitigates needs in area of operating planning in company) was not confirmed. Coefficient by the independent variable x_5 was not significant, hence it comes down that there is no direct influence of family shareholders on formal planning system in the company. But profound analysis suggested the intermediary impact of the owners on formal planning system of the company.

Thereby, hypothesis 2 (family businesses being under higher impact of the family members are less prone to prepare formal operating plans of functioning) was confirmed entirely but the findings threw new light at the role of the board and supervisory board of a company. First, both models confirmed statistically that higher percentage of family members in a board of directors did not foster company's formal planning system. With increasing the share of family in the board the likelihood that the company will prepare operational finance plans or general operational plans decreased. But, on the other hand, if the share of the family in supervisory board increased the probability that company would prepare formal plans raises. This contradiction could be used to suggest that the outlook of the necessity of planning depends on the position of family member in the business entity. Members of the board who were up to date informed or they just know the current company's position are less prone to formulate and follow plans. They present the lack of planning rules because for them short term decisions are more important than the necessity of planning and checking the level of plan's realisation. In turn, for members of supervisory board who were often a little apart "daily grind" it would be better to have the possibility of verifying company's effects with previously formulated plans. The assessment of the company's performances from the distance seems to be more blurred. Variety in the area of influence of the board and supervisory board members on the formal planning system in family businesses could be an interesting outset for a further study of a role of a different "levels of power" in a family firms.

For further consideration it was important to maintain that while profound study of the author the interrelations between share of family members in various control levels of the company (share, board of directors and supervisory boards) and influence of the family on basic strategic decisions – x_{11} ; investment policy – x_{12} ; strategic decisions in range of finance – x_{13} ; influence on operational decisions in range of financing – x_{14} were checked. It occurred that only the share of family members in board had positive and statistical impact on all of them. This finding is crucial in the processes of interpretation further substantial relations in Table 2, because in

respect to variables x_{11} - x_{14} it is clear that higher influence means in fact influence of the board members and in such way it should be interpreted. Thus stronger engagement and impact of the board members in investment policy than the likelihood of formal planning system introduction in are of operational finance plans slumped. Additionally stronger emphasis of the board members no strategic decision in area of finance the likelihood of having formal short-term planning system decreases in both operational finance plans and general operational plans.

All findings drawn above led to the general conclusion: growing share of family members in the board diminished the willingness of short term planning both directly and indirectly i.e. through the prospect of investment and strategic policy importance.

As supplementary conclusion which comes down from the model presented above is that family businesses focused stronger on economic goals are simultaneously more prone to prepare operational plans. It could be concluded that the meaningful plans grow with increasing consciousness of economic issues as indicators of sustainable development of the company. It could be an interesting clue for all stakeholders who would like to advise family businesses. If they encourage them to realise economic matters they will better planners.

Conclusions

The study showed that the role of owners of the family business in field of short-term planning is fairly limited. The major role is played by the board of members as a decision-driver level of management. But a pending question is whether the probable doubled role of some family members as owners and managers influences that the role of board is crucial but the meaning of owners rather as short-term plans creators is limited. This issue requires further investigations because there is a shortage appropriate data in the literature. It is next to suggest that the differences between members of board and supervisory board referring to short-term planning system and necessity to prepare adequate plans may be a one of the sources of specific agency conflict in family businesses. This issue is also interesting in further study related to family businesses.

References

Aganin A., Volpin P. (2005), *The History of Corporate Ownership in Italy* [in:] R. K. Morck (ed.), *The History of Corporate Governance Around the World*, University of Chicago Press, pp. 325–361.

Andersen J.A. (2010), *Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior*, "Public Administration Review", 17(1), pp. 131–141.

Anderson C.R., Reeb M.D. (2003), *Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500*, "Journal of Finance", 58, pp. 1301–1329.

Applegate L.M. (2000), *E-business models: Making sense of the internet business landscape* [in:] G. Dickson, G. DeSanctis (ed.), *Information technology and the future enterprise: New models for managers*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 49–101.

Aziz M., Dar H. (2006), *Predicting corporate bankruptcy – where we stand?*, "Corporate Governance Journal", Vol. 6, No. 1, pp. 18–33.

Barontini R., Caprio L. (2005), *The Effect of Family Control on Firm Value and Performance*, Evidence from Continental Europe, ECGI Working Paper 88.

Bertrand M., Schoar A. (2006), *The Role of Family in Family Firms*, "The Journal of Economic Perspectives", vol. 20, pp. 73–96.

Bock A., Opsahl T., George G. (2010), *Business model innovations and strategic flexibility: A study of the effects of informal and formal organization*, Working paper no. SSRN1533742, Imperial College, London, United Kingdom.

Bruque S., Moyano J. (2007), *Organisational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: The case of family and cooperative firms*, "Technovation", Vol. 27, No. 5, pp. 241–253.

Carlock R.S. (2009), *Why family business plan*, Faculty & Research Working Paper, Wendel International Centre for Family Enterprise, p. 9

Carney M. (2005), *Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 29(3), pp. 249–265.

Chua J., Chrisman J., Bergiel E. (2009), *An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 33, pp. 355–372.

David F.R. (1997), *Strategic management*, New Jersey: Prentice-Hall.

De Lema P., García D., Duréndez A. (2007), *Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: an empirical study*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research", 13, pp. 151–172.

Domańska A., Lewicka B. (2017), *Postrzeganie warunków funkcjonowania przedsiębiorstw w województwie lubelskim przez podmioty o wysokim potencjale wzrostu*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 1 (85), pp. 587–596.

How to Prepare Your Business Plan, United Nations Conference on Trade and Development (2002), UNITED NATIONS, New York and Geneva, http://unctad.org/en/docs/iteiia5_en.pdf/ Accessed 5 December 2017.

Jenster P., Solberg Søren K. (2013), *The Relationship between Strategic Planning and Company Performance – A Chinese perspective*, "Journal of Intelligence Studies in Business", 1, pp. 15–30.

Johnson M.W., Christensen C.C., Kagermann H. (2008), *Reinventing your business model*, "Harvard Business Review", 86(12), pp. 50–59.

Klein S.B. (2000), *Family Businesses in Germany: Significance and Structure*, "Family Business Review", No. 13(3), pp. 157–173.

Kraus S., Harms R., Schwarz E.J. (2006), *Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings*, "Management Research News", 29(6), pp. 334–344.

Leonard B., Biberman J. (2007), *Utilizing multi-dimensionality in the workplace: a metastudy*, "Managerial Finance", 33(12), pp. 935–946. doi: 10.1108/03074350710831710.

Marianne B., Johnson S., Samphantharak K., Schoar A. (2008), *Mixing Family with Business: A Study of Thai Business Groups and the Families Behind Them*, "Journal of Financial Economics", 88, pp. 466–498.

McIlquham-Schmidt A. (2010), *Appraising the empirical evidence of the relationship between Strategic planning and corporate performance*, Aarhus School of Business at Aarhus University, Department of Management, WORKING PAPER 2010-03, Denmark, Aarhus.

Melitz M.J. (2003), *The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity*, "Econometrica", Vol. 71, No. 6, pp. 1695–1725.

Miller D., Le Breton-Miller I. (2006), *Family governance and firm performance: Agency, stewardship and capabilities*, "Family Business Review", 19, pp. 1–73.

Newkirk H.E., Lederer A.L. (2006), *Incremental and Comprehensive Strategic Information Systems Planning in an Uncertain Environment*, "Engineering Management", IEEE Transactions, vol. 53, no.3, pp. 380–394.

Northup T. (2005), *Strategic Planning: The Path To Competitive Advantage*, <http://www.lmg-success.com/documents/SPfinal.pdf>/ Accessed 5 December 2017.

Osi C. (2010), *Family business governance and independent directors: the challenges facing an independent family business board*, "Pennsylvania Journal of Business Law", Vol. 12:1, pp. 181–233.

Papulova E., Papulova Z. (2006), *Competitive strategy and competitive advantages of small and midsized manufacturing enterprises in Slovakia*, E-Leader, Slovakia.

Patton J.R. (2003), *Intuition in decisions*, "Management Decisions", 41(10), pp. 989–996. doi: 10.1108/00251740310509517.

Rasmus L., Mortensen D.T. (2008), *An Empirical Model of Growth Through Product Innovation*, "Econometrica", Vol. 76, No. 6, pp. 1317–1373.

Redekop B.W. (2009), *Common sense in philosophical and scientific perspective*, "Management Decision", 47(3), pp. 399–412. doi: 10.1108/00251740910946679.

Robbins S.P., Coulter M., Management (activebook), 7/e, Prentice-Hall, Inc. A Pearson Education Company, Upper Saddle River, New Jersey (2002). [http://sirpabs.ilahas.com/Management,%207e,%20Robbins-Coulter%20\(Student%20Ed.\).pdf/](http://sirpabs.ilahas.com/Management,%207e,%20Robbins-Coulter%20(Student%20Ed.).pdf/), access:7.01.2016.

Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002), *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.

Sadler-Smith E. (2004), *Cognitive Style and the Management of Small and Medium-Sized Enterprises*, "Organization Studies", 25(2), pp. 155–181. doi: 10.1177/0170840604036914.

Sarbah A., Xiao W. (2015), *Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses*, "Open Journal of Business and Management", No 3, pp. 40–57.

Siebels J.F., zu Knyphausen-Aufseß D. (2012), *A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance*, "International Journal of Management Reviews", 14, pp. 280–304.

Sorenson R.L. (2000), *The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success*, "Family Business Review", 13(3), pp. 183–200.

Suklev B., Debarliev S. (2012), *Strategic planning effectiveness comparative analysis of the Macedonian context*, "Economic and Business Review", 14(1), pp. 63–93.

Sundaramurthy C., Lewis M. (2003), *Control and Collaboration: Paradoxes of Governance*, "Academy of Management Review", Vol. 28, No. 3, pp. 397–415.

Tranmer M., Elliot M. (2005), *Binary Logistic Regression*, Cathie Marsh Centre for Census and Survey Research, 1, pp. 3–10.

Villalonga B., Amit R. (2006), *How do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?* "Journal of Financial Economics", 80, pp. 385–417.

Walsh G. (2011), *Family Business Succession Managing the All-Important Family Component*, KPMG LLP, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/07/3468-succession.pdf/>, access: 6.04.2018.

Ward J.L. (1988), *The special role of strategic planning for family businesses*, "Family Business Review", 1, pp. 105–117.

Wasilewska M. (2011), *Czy polscy przedsiębiorcy tworzą strategię?* <http://www.een.org.pl/index.php/dzialalnosc-gospodarcza---spis/articles/czy-polscy-przedsiębiorcy-tworza-strategie-3646.html?pdf=3646/>, access: 7.04.2018.

Wilson J.J., Soren E. (2010), *How did strategic planning help during the economic crisis?*, "Strategy & Leadership", Vol. 38, No. 2, pp. 5–14.

Yildirim-Öktem Ö., Üsdiken B. (2010), *Contingencies versus External Pressure: Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late-Industrializing Countries*, "British Journal of Management", 21.1, pp. 115–130.

Zajkowski R. (2010a), *Symulacja jako metoda oceny efektywności inwestycji franczyzobiorcy*, "Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska", VOL. XLIV, 2, Sectio H 2010, pp. 821–834.

Zajkowski R. (2016b), *Ład korporacyjny a procesy ekonomiczne i pozaekonomiczne w przedsiębiorstwie* [in:] H. Pernsteiner, J. Węclawski (ed.), *Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych*, CH Beck. Warszawa, pp. 114–165.

Zajkowski R. (2016c), *Corporate governance in Familienunternehmen* [w:] H. Pernsteiner, J. Węclawski (ed.), *Finanzierung und Corporate Governance von polnischen Familienunternehmen*, Trauner Verlag, Linz, p. 104.

Zott Ch., Amit R., Massa L. (2011), *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, "Journal of Management", Volume: 37 issue: 4, pp. 1019–1042.

Żukowska B., Domańska A., Zajkowski R. (2017), *Features of a successful entrepreneur: a perspective of family and non-family firms*, Presented on the Entrepreneurship and Family Enterprise Research International Conference (EFERIC 2017), 4th–6th September 2017, Faculty of Economic and Business Sciences, University of Extremadura, Badajoz, Spain, in process.

Anna Walaszczyk | anna.walaszczyk@p.lodz.pl

NR ORCID: 0000-0002-2449-3693

Politechnika Łódzka, Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji

Bariery we wdrażaniu systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwach sektora MSP w Polsce¹

Barriers of the Implementation of Quality Management System in SME Enterprises in Poland

Abstract

The aim of the article is to analyze the problems of barriers in the implementation of the Quality Management System PN-EN ISO 9001: 2015-10P in the sector of small and medium Polish enterprises. The study presents the results of the research on the barriers to the implementation of the Quality Management System ISO 9001:2015 on the foundation of ISO 9001:2008 and was carried out on a sample of 60 companies from five industries in Poland. Particular attention was paid in the article to the process of risk management and the documentation of processes, as well as the level of involvement of employees in the implementation of the system.

Key words:

quality management system, ISO 9001, process, barriers.

1. The article was created by the research team Security and safety engineering of logistic systems in supply chains under the codename LESS.

Wstęp

Według raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości z 2017 r., przedsiębiorczość w Polsce charakteryzują trzy wyraźnie widoczne trendy [Tarnawa, Skowrońska 2017]. Po pierwsze, nie słabnie przedsiębiorczość Polaków. Po drugie, poprawia się jej jakość. Po trzecie, zwiększa się otwartość przedsiębiorców i ich potrzeba rozwoju. Podążając za treścią przywołanego wyżej raportu, warto przytoczyć w tym miejscu związane z tematem niniejszego opracowania statystyki. W Polsce jest obecnie niespełna 57 tys. małych przedsiębiorstw (poziom zatrudnienia poniżej 50 osób i roczny obrót poniżej 10 mln euro), co stanowi 3% polskiego sektora przedsiębiorstw, natomiast przedsiębiorstw średnich (poziom zatrudnienia poniżej 250 osób i roczny obrót poniżej 50 mln euro) jest niespełna 16 tys., co stanowi zaledwie 0,8% całego sektora przedsiębiorstw w kraju. Dla porównania należy dodać, że mikroprzedsiębiorstwa to 96% wszystkich przedsiębiorstw w strukturze, a duże przedsiębiorstwa to zaledwie 0,2% ogółu przedsiębiorstw. Podmiotem artykułu są małe i średnie firmy (MSP), gdyż to w tym sektorze dokonuje się najwięcej wdrożeń systemów zarządzania jakością ISO 9001. Takim też przedsiębiorstwom najbardziej zależy na zdobywaniu nowych rynków zbytu, co wynika z chęci przeżycia w biznesie. System zarządzania jakością ISO 9001, będący międzynarodowym standardem zarządzania, ułatwia komunikację z partnerami biznesowymi, podnosi prestiż organizacji, a przede wszystkim wpływa na wyższy standard realizowanych procesów. Według danych Międzynarodowej Organizacji ds. Standaryzacji, certyfikaty ISO 9001 w Polsce cieszą się największą popularnością, spośród wszystkich innych systemów zarządzania (np. ISO 22000, ISO 14001, ISO 27001, ISO 13485 itd.). W 2015 r. obowiązywało 10 681 standardów PN-EN ISO 9001:2009 [PN-EN ISO 9001:2009... 2009]. Najczęściej certyfikowane w Polsce są przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją wyrobów metalowych i maszyn oraz handlem detalicznym i hurtowym [<https://www.iso.org/the-iso-survey.html>, dostęp: 25.07.2018].

System zarządzania jakością (SZJ) ISO 9001 istnieje już ponad 30 lat. W tym czasie firmy zdobywały wiedzę dotyczącą zarządzania jakością oraz stawały się świadome pozytywów wdrożenia i utrzymywania certyfikowanego standardu. Dynamicznie zmieniające się otoczenie wymaga wprowadzania ciągłych zmian w normach opisujących SZJ [Midor, Tarasiński 2016, s. 217]. W 1987 r. opublikowane zostały pierwsze standardy międzynarodowe ISO serii 9000 [Hamrol, Mantura 2005, s.175]. Był to przełomowy moment w zarządzaniu organizacjami, które dzięki decyzji o zaimplementowaniu SZJ, zgodnego z obowiązującymi wymaganiami, zawartymi w normie ISO 9001, zyskały w oczach klientów, gdyż w wyniku jego wdrożenia podniosła się jakość

oferowanych przez nie wyrobów i usług. W konsekwencji zaczęły się pozytywnie wyróżniać na tle innych firm z tej samej branży. Podniesienie konkurencyjności nie było jednak jedynym pozytywnym skutkiem implementacji SZJ. Organizacje zyskały wiele dzięki szerszemu spojrzeniu na procesy zachodzące wewnątrz nich, skoncentrowały się na satysfakcji i zadowoleniu klienta, a w wyniku zrozumienia, jak istotnym elementem jest zarządzanie procesowe, polepszeniu uległy także relacje w łańcuchu dostaw [Gruszka, Niegłowska 2009, s. 4].

W 2015 r. dokonano aktualizacji dotychczas funkcjonującej treści normy ISO 9001. Podejście do systemu zarządzania jakością, wdrażanego i utrzymywanego na podstawie tej normy, zostało znacząco zmienione. Autorka zidentyfikowała 10 kluczowych zmian. Są to:

- 1)** Zmiana struktury normy, opartej obecnie na 10 rozdziałach w tym 7 związanych z przedstawieniem wymagań, takich jak: kontekst organizacji, przywództwo, planowanie, wsparcie, działania operacyjne, ocena efektów działania, doskonalenie.
- 2)** Usunięcie z zasad zarządzania jakością „podejścia systemowego do zarządzania” i w związku z tym, skrócenie listy zasad zarządzania jakością z 8 do 7 obowiązujących w tym zakresie norm.
- 3)** Wprowadzenie do zarządzania, obok podejścia procesowego, sposobu myślenia opierającego się na zarządzaniu ryzykiem. Jego powodzenie uzależnione jest od efektywności struktury ramowej zarządzania [Walaszczyk 2018].
- 4)** Rozszerzenie zakresu wejść i wyjść do modelu SZJ. Jeśli chodzi o wejścia do modelu, wprowadzono, oprócz uwzględnianych do tej pory, wymagania klienta-organizacji, jej kontekst, potrzeby i oczekiwania istotnych stron zainteresowanych. Co do wyjść z modelu, to wprowadzono, oprócz istniejącego do tej pory zadowolenia klienta, wyroby i usługi oraz wyniki SZJ.
- 5)** Odejście od procedur w systemie, polegające na wyeliminowaniu z wymagań normy konieczności opracowywania procedur i zapisów, a wprowadzenie do niej „udokumentowanych informacji”, pozwalających jednostce wdrażającej system na samodzielny wybór formy dokumentowania procesów.
- 6)** Brak konieczności powoływania pełnomocnika ds. SZJ, przy jednoczesnym rozszerzeniu odpowiedzialności za system, najwyższego kierownictwa organizacji.
- 7)** Usunięcie z terminologii systemowej pojęcia „działanie zapobiegawcze” i zastąpienie realizowanych do tej pory tego typu działań podejściem opartym na zarządzaniu ryzykiem.
- 8)** Położenie większego nacisku na proces nadzoru nad zmianami.

9) Uznanie wiedzy organizacji za zasób niezbędny do realizowania procesów i utrzymywania SZJ.

10) Zmiany w terminologii, a mianowicie: było: *wyroby*, a jest: *wyroby i usługi*; było: *środowisko pracy*, a jest: *środowisko funkcjonowania procesów*; było: *wyposażenie do monitorowania i pomiarów*, a jest: *zasoby do monitorowania i pomiarów*; było: *zakupiony wyrób*, a jest: *dostarczane z zewnątrz wyroby i usługi*; było: *dostawca*, a jest: *zewnętrzny dostawca* [PN-EN ISO 9001:2015-10P... 2016].

Przyzwyczajanie organizacji do wymagań z 2008 r., stanowiących podstawy funkcjonowania do tej pory systemu zarządzania jakością ISO 9001, spowodowało, że aktualizacja normy z 2015 r. spotkała się w większości przypadków z brakiem przychylności. Z autorskich obserwacji audytorskich wynika jednak, że po cyklu szkoleń na temat nowych wymagań normy ISO 9001, ten brak przychylności do utrzymywania systemu według nowych wymagań znika, jako nieuzasadniony i spowodowany po prostu obawą przed czymś nieznanym.

Celem artykułu jest analiza problematyki barier we wdrażaniu systemu zarządzania jakością PN-EN ISO 9001:2015-10P w sektorze małych i średnich polskich przedsiębiorstw.

Metodyka badania

Na potrzeby badania zdefiniowano trzy **hipotezy** badawcze:

H1: Łatwiej jest wdrażać system zarządzania jakością w małym przedsiębiorstwie, ze względu na małą liczbę zatrudnionych osób oraz zwykle niewielką liczbę realizowanych procesów.

H2: Zarządzanie ryzykiem, niezależnie od branży, w której funkcjonuje małe lub średnie przedsiębiorstwo, jest jednym z bardziej problematycznych procesów wymaganych przez system zarządzania jakością.

H3: Dokumentowanie procesów jest największym, w kontekście utrzymania i nadzoru SZJ, problemem małych i średnich przedsiębiorców, niezależnie od branży, w której funkcjonują.

Badanie zrealizowano wśród **podmiotów** gospodarczych sektora małych i średnich firm w Polsce, w których funkcjonował system zarządzania jakością oparty na normie ISO 9001:2008. Wzięło w nim udział 60 przedsiębiorstw z różnych branż: odzieżowej, spożywczej, kosmetycznej, mechanicznej, usługowej. W każdej z pięciu wymienionych branż, badaniu poddano 12 przedsiębiorstw, z tego 50% (6 przedsiębiorstw) to firmy małe, a drugie 50% (6 przedsiębiorstw) to firmy średnie. Zastosowano w tym przypadku celowy dobór próby badawczej, mający ułatwić analizę zebranych danych i przedstawienie wniosków z badania.

Badanie realizowane było na przełomie pierwszego i drugiego kwartału 2018 r. Dobór **czasu** badania nie był przypadkowy, uzasadniał go termin wyznaczony przedsiębiorstwom funkcjonującym na podstawie SZJ ISO 9001:2008 na certyfikację według nowych wymagań normy.

W badaniu wykorzystano zarówno **metody** ilościowe, jak i jakościowe. Z grupy metod ilościowych wybrana została metoda CAPI (polegająca na przeprowadzeniu wywiadu z wykorzystaniem laptopa w siedzibie badanej firmy) oraz metoda PAPI (polegająca na przeprowadzeniu wywiadu z wykorzystaniem wydrukowanego arkusza). Podstawą zastosowania obu metod ilościowych, był autorsko przygotowany kwestionariusz wywiadu, który składał się z trzech części. Pierwsza z nich zawierała informacje metryczkowe na temat przedsiębiorstwa. W części drugiej zamieszczono 12 pytań dotyczących różnic pomiędzy wymaganiami SZJ przedstawionymi w standardzie ISO 9001:2015 a tymi, które zostały określone w normie z 2008 r. [PN-EN ISO 9001:2015-10P... 2016]. Część trzecia kwestionariusza służyła głównie badaniu problematyki barier w dostosowaniu przedsiębiorstwa do nowych wymagań SZJ ISO 9001. Ankietowani zostali poproszeni o przypisanie wartości liczbowej każdemu z wymienionych w kwestionariuszu obszarów, w których mogą one wystąpić. Ta część narzędzia badawczego stała się podstawą weryfikacji wcześniej postawionych hipotez. Spośród metod jakościowych do przeprowadzenia badania wybrano obserwację oraz *desk research*, polegający na analizie materiałów zastanych w przedsiębiorstwach, dokumentów oraz stron WWW.

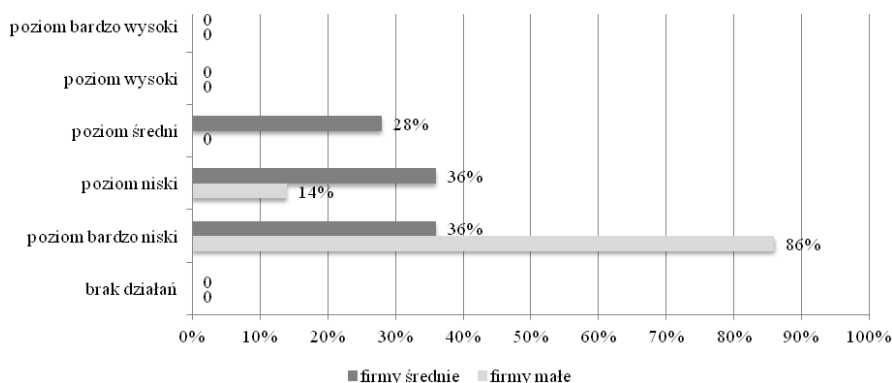
Wyniki badania i analiza

Jedno z podstawowych pytań, zadanych przedsiębiorcom w ramach realizowanego badania, zostało sformułowane w następujący sposób: *Czy planujecie Państwo w związku z aktualizacją normy ISO 9001 i wynikającą z niej zmianą struktury, modelu i nowych wymagań, dalej utrzymywać SZJ?* Wszyscy przedsiębiorcy biorący udział w badaniu odpowiedzieli, że zamierzają nadal utrzymywać SZJ ISO 9001. Zdecydowana większość (aż 72%) udzieliła odpowiedzi: *zdecydowanie tak*, a 28% badanych udzieliło odpowiedzi: *tak*. Świadczyć to może o rosnącej wśród przedsiębiorców świadomości tego, że posiadanie certyfikowanego systemu zarządzania jakością, zgodnego z międzynarodową normą, daje wymierne korzyści, np. prestiż i zaufanie interesariuszy. Przedsiębiorstwa, które zdecydowały się na implementację systemu zgodnego z ISO 9001:2008, pragną nadal kontynuować proces rozwoju w zakresie standaryzacji.

Ludzie w każdym przedsiębiorstwie, bez względu na jego wielkość czy branżę, w której działa oraz bez względu na rolę, jaką w nim pełnią, są najważniejszym

i najbardziej wartościowym jego ogniwem. Dlatego ich zaangażowanie w to, co się dzieje lub ma się dziać w firmie, w której są zatrudnieni, jest bardzo ważne. Na poziomie tego zaangażowania składa się wiele czynników i zależy od niego w sposób bezpośredni funkcjonowanie danej organizacji. Okazało się, że 61% przedsiębiorców biorących udział w badaniu oceniło poziom podejmowanych przez pracowników samodzielnie – bez nacisku ze strony najwyższego kierownictwa – działań na rzecz SZJ jako bardzo niski, co oznacza, iż tylko 39% zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach samodzielnie występuje z inicjatywą doskonalenia zarządzania jakością w firmie. Aktywność w tym zakresie oceniana jest przez przedsiębiorców na poziomie średnim. Żadna organizacja nie udzieliła odpowiedzi, iż zaangażowanie pracowników jest na wysokim bądź bardzo wysokim poziomie. Odpowiedzi w zakresie tego aspektu badawczego, zostały przeanalizowane również pod kątem wielkości danego przedsiębiorstwa (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Poziom podejmowania przez pracowników działań mających na celu rozwój SZJ w sektorze MSP z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa



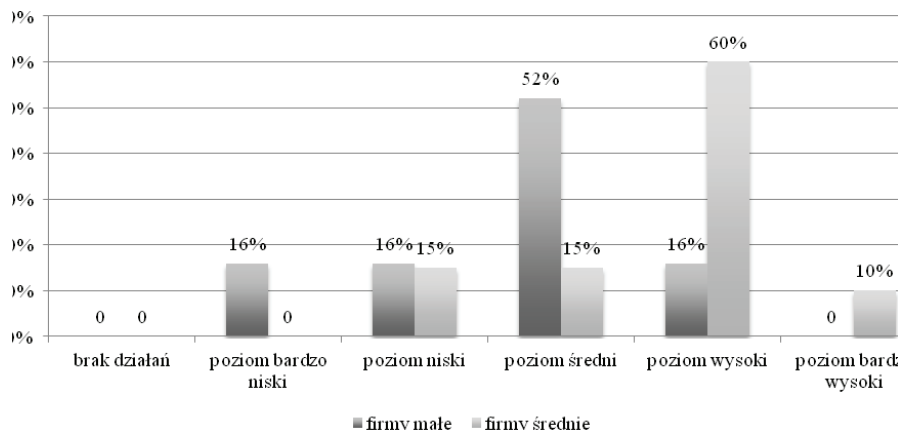
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań autorskich.

Analiza przedstawionych danych prowadzi do wniosku, iż w firmach o mniejszej liczbie zatrudnionych (poniżej 50 osób), zaangażowanie pracowników jest na bardzo niskim poziomie (86% wskazań). Im większe przedsiębiorstwo tym wyższe zaangażowanie pracowników – 28% przedsiębiorców zatrudniających powyżej 50 osób, ale mniej niż 250 (firmy średnie) uznało, iż zaangażowanie pracowników jest na średnim poziomie. Wynikać to może z większej świadomości tego, jak kluczową

kwestią jest prawidłowe i efektywne motywowanie pracowników. Dzięki temu wzrasta ich chęć do działania i sami zgłaszają potrzebę doskonalenia. W większych przedsiębiorstwach, gdzie czynnik ludzki w znacznej mierze decyduje o prawidłowości procesów, motywacja jest niezwykle istotna. Czas posiadania certyfikowanego SZJ zgodnego z ISO 9001:2008 oraz branża, to czynniki niemające w tym przypadku wpływu na stopień zaangażowania pracowników. Wynik tego badania, uzupełniony obserwacjami i doświadczeniem autorskim, dowodzi pośrednio, że założona na potrzeby niniejszego badania hipoteza (H1), mówiąca, że łatwiej jest wdrażać system zarządzania jakością w małym przedsiębiorstwie, ze względu na małą liczbę zatrudnionych osób oraz zwykle niewielką liczbę realizowanych procesów, nie potwierdza się. Im większe przedsiębiorstwo, tym większa mobilizacja do sprawnego i efektywnego organizowania realizowanych procesów, w tym systemu szkoleń pracowników na temat zalet płynących ze standaryzacji pracy.

Jedną z kluczowych zmian w zaktualizowanej normie ISO 9001:2015 jest wprowadzenie sposobu myślenia opierającego się na zarządzaniu ryzykiem. W powyższym standardzie podkreśla się, że potencjalną korzyścią dla organizacji płynącą z wdrożenia systemu zarządzania jakością, jest wskazanie ryzyk i możliwości w obszarze jej celów i kontekstu działania. Ryzyko definiowane jest jako efekt niepewności mogącej mieć pozytywne lub negatywne skutki [PN-EN ISO 9001:2015-10P... 2016]. Stosunek do niego został poddany badaniu w ramach jednego z pytań badawczych, które dotyczyło podejmowania działań, mających na celu analizę ryzyka w przedsiębiorstwie (zob. rysunek 2).

Rysunek 2. Poziom podejmowania działań mających na celu analizę ryzyka w sektorze MSP z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań autorskich.

Z przedstawionych danych wynika, że niezależnie od branży, najwyższy odsetek przedsiębiorców z małych firm, bo ponad połowa (52%), ocenia poziom podejmowania działań związanych z analizą ryzyka jako średni. Jeśli zaś chodzi o przedsiębiorców z firm średniej wielkości, najwyższy odsetek (60%) ocenia poziom podejmowania działań analizujących ryzyko w realizowanych procesach jako wysoki. Żaden z poddanych badaniu przedsiębiorców, nie stwierdził, że nie analizuje ryzyka w ogóle, podobnie jak żaden z małych przedsiębiorców, nie ocenił poziomu podejmowanych działań w zakresie analizy ryzyka jako bardzo wysoki. Analizując przedstawione wyżej wyniki (zob. rysunek 2), można częściowo potwierdzić drugą hipotezę badawczą (H2), która zakłada, że zarządzanie ryzykiem, niezależnie od branży, w której funkcjonuje małe lub średnie przedsiębiorstwo, jest jednym z bardziej problematycznych procesów wymaganych przez system zarządzania jakością.

Najważniejszym celem przeprowadzonego badania, z punktu widzenia tematu badawczego, było uzyskanie od przedsiębiorców informacji na temat identyfikowanych przez nich barier we wdrażaniu systemu zarządzania jakością ISO 9001:2015. Przedsiębiorcy zostali poproszeni o ocenę w skali 1–5, tego, które z wymienionych w kwestionariuszu wywiadu barier, mogą stwarzać największe problemy podczas implementacji SZJ. Przyjęto następującą interpretację skali ocen:

- 1 oznacza nieznaczącą barierę – dany aspekt nie stanowi żadnego problemu, nie jest rozpatrywany w kontekście przeszkody, nie wpłynie na wdrożenie SZJ;

- 2 oznacza małą barierę – dany aspekt jest rozpatrywany w kontekście przeszkody, ale rozwiązanie tego problemu nie wpłynie znacząco na odpowiedni poziom wdrożenia SZJ;
- 3 oznacza barierę mogącą stanowić problem – dany aspekt jest rozpatrywany w kontekście przeszkody, a rozwiązanie tego problemu będzie miało częściowo wpływ na poziom wdrożenia SZJ;
- 4 oznacza istotną barierę – dany aspekt jest rozpatrywany w kontekście przeszkody, a czas potrzebny na rozwiązanie tego problemu wpłynie znacząco na wdrożenie SZJ;
- 5 oznacza dużą barierę – dany aspekt jest rozpatrywany w kontekście przeszkody, a rozwiązanie tego problemu będzie determinowało poziom wdrożenia SZJ lub uniemożliwi wdrożenie.

Na potrzeby badania w tym zakresie, autorka zidentyfikowała 8 barier, które poddano ocenie przedsiębiorców. Za bariery we wdrażaniu zaktualizowanego systemu zarządzania jakością ISO 9001:2015 uznano:

- 1) brak zasobów² na wdrażanie SZJ według nowych wymagań;
- 2) brak wiedzy w zakresie interpretacji nowych wymagań;
- 3) wprowadzenie zbyt dużej, w stosunku do poprzedniej wersji normy, na której opierał się SZJ ISO 9001, liczby zmian;
- 4) niechęć pracowników do dostosowania się do nowych wymagań systemowych;
- 5) dowolność w sposobie dokumentowania realizowanych procesów i związanych z tym brak konkretyzacji w zakresie koniecznych do podjęcia działań;
- 6) wprowadzenie nowego wymagania związanego z zarządzaniem ryzykiem realizowanych procesów;
- 7) wprowadzenie wymagania związanego z identyfikacją interesariuszy organizacji i określeniem ich oczekiwań,
- 8) wprowadzenie wymagania związanego z koniecznością określenia kontekstu organizacyjnego.

Średnie arytmetyczne obliczone na podstawie punktów przyznanych przez przedsiębiorców, według podanej skali, poszczególnym barierom (1 pkt, 2 pkt, 3 pkt, 4 pkt lub 5 pkt) uporządkowano malejąco (zob. tabela 1). Każdy z badanych przedsiębiorców mógł dowolnie dysponować przyznawanymi barierom punktami, wykorzy-

2. Jako „zasoby” zdefiniowano tutaj: czas, ludzi (pracowników, konsultantów/doradców), finanse (np. związane z nowym procesem certyfikacji, dodatkowymi wynagrodzeniami dla osób zaangażowanych w prace nad aktualizacją systemu), infrastrukturę (np. oprogramowanie komputerowe, pomieszczenia do archiwizacji dokumentów, zasoby związane z zapewnieniem spójności pomiarowej).

stując wszystkie wartości punktowe, tę samą wartość dla każdej bariery lub wartości zróżnicowane. Maksymalna wartość średniej arytmetycznej wynosiła 5 (pięć).

Tabela 1. Bariery w implementacji SZJ ISO 9001:2015 w sektorze MSP

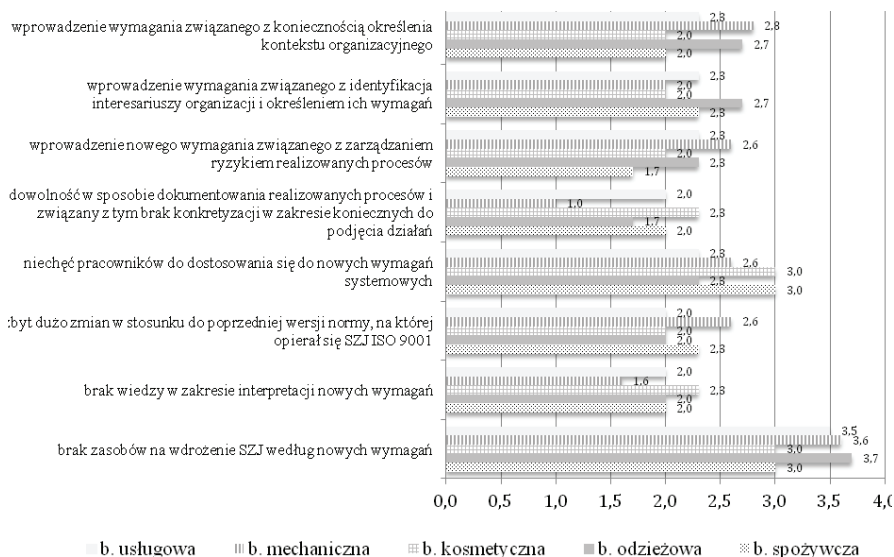
1	Brak zasobów na wdrażanie SZJ według nowych wymagań	3,39
2	Niechęć pracowników do dostosowania się do nowych wymagań systemowych	2,61
3	Wprowadzenie wymagania związanego z koniecznością określenia kontekstu organizacyjnego	2,39
4,5,6	Wprowadzenie nowego wymagania związanego z zarządzaniem ryzykiem realizowanych procesów, wprowadzenie wymagania związanego z identyfikacją interesariuszy organizacji i określeniem ich wymagań, zbyt dużo zmian w stosunku do poprzedniej wersji normy, na której opierał się SZJ ISO 9001	2,22
7	Brak wiedzy w zakresie interpretacji nowych wymagań	1,94
8	Dowolność w sposobie dokumentowania realizowanych procesów i związany z tym brak konkretyzacji w zakresie koniecznych do podjęcia działań	1,72

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań autorskich.

Analizując przedstawione wyniki, można stwierdzić, że największą barierą w implementacji SZJ jest brak zasobów na jego wdrażanie według nowych wymagań (zob. tabela 1). Istotną barierą jest również niechęć pracowników do wprowadzania zmian i dostosowania się do nowych wymagań systemowych. Najmniejszą barierą okazała się, dopuszczana przez zaktualizowaną normę ISO 9001, dowolność w wyborze formy dokumentowania realizowanych procesów (osiągnęła ona poziom 1,72, co oznacza, że jest to nieznacząca/miała bariera i nie wpłynie na efektywność wdrożenia SZJ bądź będzie miała niewielkie znaczenie). Przedstawione wyniki pozwalają obalić przyjętą hipotezę (H3), zakładającą, że dokumentowanie procesów jest największym problemem małych i średnich przedsiębiorców w zakresie utrzymania i nadzoru SZJ, niezależnie od branży, w której funkcjonują.

Analizując odpowiedzi przedsiębiorców w zależności od branży, w której działają, wyciągnąć można kolejne wnioski (zob. rysunek 3).

Rysunek 3. Bariery we wdrażaniu SZJ ISO 9001:2015 w sektorze MSP w zależności od branży



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań autorskich.

Barierą we wdrażaniu zaktualizowanego systemu zarządzania jakością ISO 9001, która osiągnęła najwyższe wskazania we wszystkich branżach, jest brak zasobów na wdrożenie systemu. Najwyższy wskaźnik tej bariery (3,7) możemy zaobserwować w branży odzieżowej. Z podobnym wskaźnikiem mamy do czynienia w branży mechanicznej (3,6) oraz usługowej (3,5). Wyniki takie świadczą o tym, że w wymienionych branżach, brak zasobów to bariera mogąca stanowić problem na granicy bariery istotnej (według skali przyjętej wyżej). Można to uzasadnić pojemnością pojęcia „zasób”. W **branży usługowej** wszystkie bariery (z wyjątkiem bariery braku zasobów) oceniane są na przybliżonym poziomie, a mianowicie w przedziale wartości średniej arytmetycznej przyznanych ocen 2,0–2,3, co oznacza, że są to małe bariery. W **branży mechanicznej** obserwuje się większy przedział wartości ocenianych barier (z wyjątkiem bariery braku zasobów) tj. 1,0–2,8, co świadczy o istnieniu w tej branży zarówno barier nieznaczających (np. dowolność w sposobie dokumentowania), jak i barier małych (np. identyfikacja interesariuszy), a także barier mogących być problemem (np. określanie kontekstu organizacyjnego). W **branży kosmetycznej** taką samą wartość jak barierze sumarycznie największej, czyli brakowi zasobów na wdrożenie SZJ, przypisuje się barierze, którą jest niechęć pracowników do dostosowania się do nowych wymagań systemowych. Przedział wartości ocenianych barier w tej branży kształtu-

je się na poziomie 2,0–3,0. W **branży odzieżowej** obserwuje się najwyższy poziom średniej arytmetycznej w odniesieniu do bariery braku zasobów na wdrożenie SZJ według nowych wymagań (3,7). Barię najmniejszą w tej branży, w ocenie przedsiębiorców, jest dowolność w sposobie dokumentowania realizowanych procesów i związany z tym brak konkretyzacji w zakresie koniecznych do podjęcia działań (1,7). W **branży spożywczej** bariery mogące stwarzać problemy, czyli takie, dla których średnia arytmetyczna wynosi 3,0, to brak zasobów na wdrożenie SZJ oraz niechęć pracowników do dostosowania się do nowych wymagań. Pozostałe bariery w tej branży oceniane są przez przedsiębiorców jako bariery małe, a więc takie w odniesieniu, do których wartość średniej arytmetycznej zawiera się w przedziale 1,7–2,3.

Analiza uzyskanych wyników pozwala na wyciągnięcie ogólnego wniosku, że wśród poddanych badaniu branż, nie zauważa się takiej, w której barierom przypisuje się wartości skrajnie wysokie lub skrajnie niskie. Wartości przedstawionych do oceny przedsiębiorcom barier zawierały się w przedziale ich interpretacji pomiędzy barierami nieznaczącymi a barierami bliskimi istotnych. Żadna bariera w żadnej branży nie osiągnęła poziomu bariery zaawansowanej istotnej lub dużej, co daje pozytywny obraz przedsiębiorców różnych branż, stojących przed wyzwaniem utrzymania systemu zarządzania jakością w zgodzie z nowymi, międzynarodowymi wymaganiami.

Zakończenie

Podsumowując zaprezentowaną część badania, dotyczącą barier we wdrażaniu systemu zarządzania jakością ISO 9001:2015, na fundamencie ISO 9001:2008, w przedsiębiorstwach należących do sektora MSP w Polsce, należy stwierdzić, że wymienione bariery nie są dla przedsiębiorców dużą przeszkodą w utrzymywaniu SZJ. Na początku założono trzy hipotezy badawcze, z których dwie, w świetle wyników badania, zostały obalone (H3 – dotycząca dokumentowania SZJ jako kluczowej bariery we wdrażaniu oraz H1 – dotycząca trudności we wdrażaniu SZJ w małych przedsiębiorstwach), a jedna (H2 – dotycząca procesu zarządzania ryzykiem jako najbardziej problematycznej bariery we wdrażaniu systemu) została częściowo potwierdzona. Wyniki badania dowodzą, że przedsiębiorcy każdego sektora polskiej gospodarki doceniają coraz bardziej korzyści płynące ze standaryzacji procesów i wdrażania w związku z tym systemu zarządzania jakością ISO 9001. Wskazaniem do kontynuacji badań w zakresie problematyki podjętej w artykule może być analiza i ocena funkcjonowania systemu zarządzania jakością i przeprowadzone w tym kontekście porównanie przedsiębiorstw dużych z przedsiębiorstwami z sektora MSP.

Bibliografia

Midor K., Tarasiński L. (2016), *Wyzwania stojące przed przedsiębiorstwami po nowelizacji normy ISO 9001:2015*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji”, z. 2 (14).

Hamrol A., Mantura W. (2005), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Gruszka A., Niegowska E. (2009), *Zarządzanie jakością. Komentarz do norm z serii ISO 9000*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.

Tarnawa A., Skowrońska A. (red.) (2017), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa [online], www.parp.gov.pl, dostęp: 28.07.2018.

Walaszczyk A. (2018), *Risk Management of Processes in The Quality Management System*, „Annales H – Oeconomia”, Vol. 52, No. 1.

PN-EN ISO 9001:2009. System Zarządzania Jakością – wymagania (2009), Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.

PN-EN ISO 9001:2015-10P. System Zarządzania Jakością – wymagania (2016), Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.

<https://www.iso.org/the-iso-survey.html>, dostęp: 25 lipca 2018.

Sylwia Bąk | sylwia.bak@uj.edu.pl

NR ORCID: 0000-0003-4398-0865

Jagiellonian University

Risk Management in Enterprises Listed on the Warsaw Stock Exchange. The Role of Formal and Legal Determinants

Abstract

The aim of the present paper is to present the role of formal and legal determinants in risk management in enterprises listed on the Warsaw Stock Exchange. Theoretical part shows the essence, types and role of stock exchange risk in shaping risk management processes in stock enterprises. While the empirical part includes research findings from analysis of formal and legal requirements for risk management in this enterprise group.

Key words:

risk, risk management, Warsaw Stock Exchange (Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, GPW), formal determinants, legal regulations.

Introduction

Risk management is currently one of the key management domains conditioning development and continuity of contemporary economic entities which manifests itself in the steadily growing number of scientific texts in this field [Bromiley, McShane, Nair, Rustambekov 2015, pp. 265–276; Christopher, Mena, Khan, Yurt 2011, pp. 67–81; Elahi 2013, pp. 117–131; Frigo, Andersen 2011, pp. 81–88].

Implementation of risk management processes in stock enterprises is governed by its defined specifics and running a comprehensive risk management in case of

these businesses is particularly important because of additional stock exchange risk factors and because of the necessity to meet formal requirements resulting both from stock exchange regulations and national law together with international regulations of supreme authorities, including stock exchange supervisory authorities. Furthermore, intensification of scientific research on the role of stock market risk in risk management of enterprises has been noted after the financial crisis from early 2007 [Grout, Zalewska 2016, pp. 326–345].

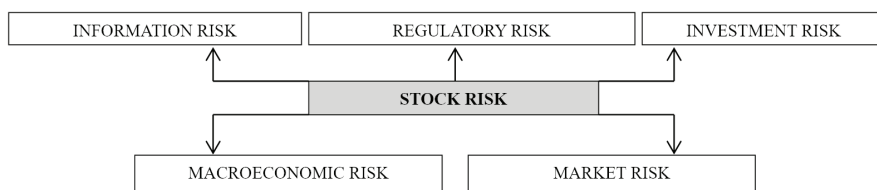
The aim of the paper is to present the role of formal and legal determinants for risk management in enterprises listed on the Warsaw Stock Exchange, GPW. In order to achieve the aim of the paper, literature review and analysis of legal regulations covering the studied area have been applied.

Stock market risk – essence, types, role in the risk management process

Listed companies are particularly exposed to different types of risk. Moreover, due to the obligation of meeting restrictive formal and legal requirements negative consequences of risk materialisation may in their case be far more severe than in the case of not listed companies. This is why it is so vital to implement and maintain efficient risk management systems in this group of enterprises.

Risk in relation to listed companies is interpreted largely as a threat of not obtaining expected return on investment [Maheu, McCurdy 2007, pp. 560–590]. Therefore, it is an inherent factor determining profit. Risk management in listed companies is a process aimed at identification and evaluation of risk, based on which management strategies are developed in order to minimize the risk at simultaneous profit maximization (which is a risk premium). Stock exchanges as regulated markets integrated in the form of a global financial market give companies new possibilities to earn income on the capital employed [Derrabi, Leseure 2005, pp. 35–55], however with concurrent multiple barriers to investing in financial assets resulting from global deregulation [Al Janabi 2005, pp. 91–136]. In order to mitigate the investment risk listed companies use models for assets valuation implying risk-return relation. These include inter alia R.C Merton's model [1973, pp. 867–887], J.Y. Campbell's model [1993, pp. 487–512] or CAPM Capital Asset Pricing Model [Lintner 1965, pp. 13–37; Mossin 1966, pp. 768–783; Sharpe 1964, pp. 425–442; French 2003, pp. 60–72].

Investment risk (specific) is, nevertheless, only one of risk dimensions listed companies are exposed to. Figure 1 presents an overview of main stock risks.

Figure 1. Main types of stock risks

Source: own study.

Market risk (systematic) is a type of risk inherent to activity of listed enterprises since it is connected to the system created by capital market. Systematic risk is mostly experienced by enterprises in times of crises on stock markets. It is then when increased trading risk and risk of shortfalls in demand for shares and other securities of depreciating companies can be observed. Market risk is inherently related to investment risk because growing market risk instantly increases uncertainty of investment in securities of jeopardized companies [Grout, Zalewska 2016, pp. 326–345; Escobari, Jafarinejad 2018, pp. 1–28].

Stock exchange markets play an important role in shaping economic growth in general and growth of national economies, especially in developed countries [Nyong 1997, pp. 13–38; Wu, Hou, Cheng 2010, pp. 879–891], what is related to macroeconomic risk for listed companies. Country's economic policy, production growth rate, average rate of return on investment in financial assets, inflation rate, political situation are only selected factors determining entire risk adequate for a given country and to which listed companies are exposed to [Grinols, Turnovsky 1993, pp. 1–36; Liow, Faishal, Huang 2006, pp. 295–323]. What is more, also global political and economic situation in the world play a significant part in shaping assets prices and investment conditions [Bali, Cakici 2010, pp. 1152–1165].

Regulatory risk is yet another dimension of stock risk. It embraces the obligation of the stock companies to meet formal requirements for issuers of securities included in internal regulations of a specific stock along with country and international legal regulations, mostly of stock exchange supervisory authorities, authorities supervising capital and financial markets. Regulatory risk imposes on issuers the obligation to continuous updating of the actions adjusting to changes in legal regulations which might increase operating costs, decrease investment attractiveness, or change the competitive landscape among listed companies [Konzelmann, Wilkinson, Fovargue-Davies, Sankey 2010, pp. 929–954]. It is also vital to remember about the issue

of harmonizing regulatory systems of financial markets, such as stock exchange markets, which increases potential investment possibilities between markets. It is not infrequently that discrepancies in country law are impediments to shaping this type of global cross-system connections [Lee 2017, pp. 291–321].

Another type of stock companies risk related to regulatory risk is information risk. It results from a number of information duties obligating enterprises to make public all information concerning economic, asset and financial position. Then the risk arises for the published information to be used by unauthorized entities or for illegal purposes [Slimane 2012, pp. 47–71].

The above presented selected risk categories of listed companies have a number of implications for risk management systems of these entities (see Table 1).

Table 1. Role of stock market risk in risk management process of listed companies

Risk category	Role in risk management process of stock companies
Macroeconomic risk	Determines conditions for investment activities, defines the scope of catalogue of risk factors identified in a given market/ country.
Market risk	Imposes obligation for continuous monitoring and analysis of capital market in terms of early detecting grounds for stock market collapse or crisis.
Investment risk	Determines investment risk management strategies, defines level of insecurity of obtaining expected profits (risk premium).
Regulatory risk	Conditions starting stock activity, forces to adjust to formal and legal regulations and continuous updating of risk management system resulting from changes thereof.
Information risk	Expands the catalogue of risks by threats resulting from inadequate use of public information, mitigates the risk resulting from investors' partial access to information.

Source: own study.

Research methodology

The main research objective is analysis of formal and legal determinants for risk management in enterprises listed on GPW. In the course of research process the following research questions have been formulated:

- 1) What requirements for risk management in enterprises listed on GPW result from internal regulations of this stock market?
- 2) If, and to what extent, risk management in enterprises listed on GPW is determined by country and international legal regulations?

Literature review, analysis of GPW internal regulations, country law and provisions of European Union law regulating requirements for risk management in en-

terprises participating in trading on a regulated market were carried out in order to achieve research aim. The following documents were analysed:

- The GPW Rules [2018],
- Best Practice of GPW Listed Companies [2016],
- GPW Detailed Exchange Trading Rules in UTP system [2018],
- Act on Public Offerings and Conditions for the Introduction of Financial Instruments to Organised Trading and on Public Companies [2005],
- Act on supervision over the capital market [2005],
- Act on Trading in Financial Instruments [2005],
- Regulation of the Minister of Finance on detailed terms and conditions that must be satisfied by the official stock-exchange listing market and issuers of securities admitted to trading on such market [2010],
- Regulation of the Minister of Finance on current and periodic information provided by issuers of securities and the conditions of regarding as equivalent of the information required by the non-member state [2018],
- Directive of the European Parliament and of the Council on the admission of securities to official stock exchange listing and on information to be published on those securities [2001],
- Directive of the European Parliament and of the Council Transparency II [2013],
- Regulation (EU) of the European Parliament and of the Council on market abuse (MAR) [2014],
- European Securities and Markets Authority (ESMA) guidelines on regulation MAR [2016, 2017].

Regulations of GPW as internal source of determinants for risk management in enterprises listed on this stock

Internal regulations of GPW impose for the listed companies a number of obligations fulfilling of which requires modification and substantial expansion of their scope of activities run in the area of risk management. Requirements set for the companies can be categorized as follows (Table 2): 1) information responsibilities, 2) risk management responsibility, 3) internal control/internal audit, and 4) safety and risk.

Table 2. Areas of requirements for risk management in GPW internal regulations

Area of requirements Regulation	Information responsi- bilities	Risk ma- nagement responsi- bility	Internal control/ internal audit	Safety and risk
The GPW Rules [2018]	X			X
Code of corporate governance „Best Practice of GPW Listed Companies [2016]	X	X	X	X
GPW Detailed Exchange Trading Rules in UTP system [2018]	X			X

Source: own study.

Detailed requirements for risk management according to areas included in internal GPW regulations are presented in Table 3.

Table 3. Requirements for risk management included in internal GPW regulations

Regulation	Area of require- ments	Requirements
The GPW Rules [2018]	information responsi- bilities	Publication or provision of information documents approved by adequate supervisory authority as a condition for admission to trading, Provision of current and periodic information.
	safety and risk	Ensuring safety of stock trading and interest of its participants, Applying safety principles included in code of corporate governance in order to mitigate stock risk, Implementing procedure for protecting the secrecy of information related to stock transactions, Optional use of GPW application – Risk Management Access for entities completing stock transaction and increasing trading safety.

Code of corporate governance "Best Practice of GPW Listed Companies" [2016]	information responsibilities	Information policy of stock enterprises should be transparent and efficient to provide investors with fast, safe, easy and efficient access to information, Presentation of threats and ways of managing them in periodic reports, Presentation of events influencing financial results and financial forecasts.
	responsibility for risk management	Holding audit committees or supervisory board functioning as audit committee, Meeting independence criteria by the chair of audit committee, Board's responsibility for risk management, internal control system, compliance and internal audit.
	internal control/ internal audit	Supervisory boards evaluating condition of a company along with evaluation of internal control and risk management system, Maintaining efficient internal control systems, risk management systems, and supervision of compliance, as well as efficient internal audit.
	safety and risk	Listed company should have transparent procedures preventing conflicts of interests and making transactions with related entities in case of conflict of interest. Procedures should anticipate ways of identification of such situations, their disclosure and management.
GPW Detailed Exchange Trading Rules in UTP system [2018]	information responsibilities	Publication of information document approved by adequate supervising authority, Provision of information about events influencing assessment of issuer or of their assets.
	safety and risk	Assessment of stockbrokers' qualifications to ensure efficient and safe trading and safety of its participants.

Source: own study.

Country legal regulations and European Union regulations as external source of determinants for risk management in companies listed on Warsaw Stock Exchange

Risk management in companies participating in trade on GPW in Warsaw is also determined by country legal regulations and provisions of law of European Union authorities. Requirements of these regulations can be categorized on the basis of the following areas (Table 4): 1) information responsibilities, 2) responsibility for risk management, 3) internal control/ internal audit and 4) safety and risk.

Table 4. Areas of requirements for risk management in country legal regulations and EU regulations

Area of requirements Regulation	Information responsibilities	Responsibility for risk management	Internal control/ internal audit	Safety and risk
COUNTRY LEGAL REGULATIONS				
Regulation of the Minister of Finance on current and periodic information... [2018]	X		X	X
Regulation of the Minister of Finance on detailed terms and conditions... [2010]	X			
Act on Trading in Financial Instruments [2005]	X	X	X	X
Act on Public Offering... [2005]	X			X
Act on supervision over the capital market [2005]	X			X
EUROPEAN UNION LEGAL REGULATIONS				
Directive 2001/34/EC of the European Parliament and of the Council on the admission...[2001]	X		X	X
Regulation (EU) No 596/2014 of the European Parliament and of the Council on market abuse (MAR) [2014]	X	X		X
Directive 2013/50/EU of the European Parliament and of the Council Transparency II [2013]	X			X
ESMA guidelines on regulation MAR [2016, 2017]	X			X

Source: own study.

Detailed requirements for risk management as per areas included in country legal regulations and EU regulations are presented in Table 5.

Table 5. Requirements for risk management included in country legal regulations and EU regulations

Regulations	Area of requirements	Requirements
COUNTRY LEGAL REGULATIONS		
Regulation of the Minister of Finance on current and periodic information... [2018]	information responsibilities	1. Provision of current and periodic information in order to enable evaluation of their impact on economic, asset and financial position of a company, 2. Information provided should mirror specifics of described situation in a true, accurate and complete way.
	internal control/ internal audit	1. Examination of financial statements by an impartial and independent auditor.
	safety and risk	1. The financial statements provided must include true picture of development and achievements of issuer's situation, including description of basic threats and risk.
Regulation of the Minister of Finance on detailed terms and conditions... [2010]	information responsibilities	1. Only companies which for at least three years prior to submitting and application have made their financial statements public together with audit opinion on them can be admitted for trading on official listing market.

Act on Trading in Financial Instruments [2005]	information responsibilities	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publication of internal information to provide investors with universal, equal and simultaneous access to market information, 2. Apart from listed company information responsibilities are imposed on: members of management and supervisory bodies, proxies of issuer and individuals holding managerial positions in issuer's organization structure, 3. Transfer of market information should minimize risk of data distortion and should prevent unauthorized access.
	responsibility for risk management	<ol style="list-style-type: none"> 1. A company operating a regulated market is liable for risk related to entrusting performance of respective activities in risk management system and for counteracting an occurrence of risk.
	internal control/ internal audit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investment companies should develop, implement and maintain internal audit system.
	safety and risk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Issuer's investment decisions should be based on adequate risk assessment, 2. Activities related to stock trading should be performed adequately to the risk level, 3. Character and scope of stock transactions should depend on risk level, 4. Mechanisms used for technical processes management should take into account fallback procedures enabling risk management, 5. Issuers' actions should ensure safety of stock trading and mitigate the risk of conflict of interests, 6. Investment opportunities should be assessed on the grounds of ability to incur losses and level of acceptable risk.
Act on Public Offering... [2005]	information responsibilities	<ol style="list-style-type: none"> 1. Information document of a company should be made accessible to the public, 2. Companies are obliged to transfer current, periodic and inside information in a reliable, true and complete manner simultaneously to Financial Supervision Authority (KNF), GPW in Warsaw and to the public, 3. Issuer is liable for damage caused due to provision of untrue information to the public.
	safety and risk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Information responsibility should include information concerning issuer's risk factors and other information necessary for assessment of risk related to investing in issuer's securities, 2. Trading of securities should not pose threat to investors' interests or safety.
Act on supervision over the capital market [2005]	information responsibilities	<ol style="list-style-type: none"> 1. Issuers are obliged to provide specific information to the public.
	safety and risk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aim of supervision over capital market is, inter alia, ensuring safety of trading and protection of investors and its other participants, as well as observing the rules of fair trading.

EUROPEAN UNION LEGAL REGULATIONS		
Directive 2001/34/EC of the European Parliament and of the Council on the admission...[2001]	information responsibilities	1. Issuers' are obliged to provide and make public information necessary for assessment of financial situation, including financial statements, information on issued securities and information related to admission to public trade.
	internal control/ internal audit	1. Obligation to control companies with respect to enforcement of obligation to publish detailed data on admission to trade and required information on issuers' situation.
	safety and risk	1. Obligation to implement safety means regarding interests of current and future investors among companies from regulated markets of member states.
Regulation (EU) No 596/2014 of the European Parliament and of the Council on market abuse (MAR) [2014]	information responsibilities	1. Issuers cannot commit market abuse (illicit market behaviours) interpreted as using inside information, illicit disclosure of inside information and manipulations on the market.
	responsibility for risk management	1. Issuers should adopt and develop compliance programme – management of risk related to lack of compliance with legal environment.
	safety and risk	1. Issuers are obliged to follow principles of market safety and transparency, 2. Due to interdependence and global character of regulated markets they cannot commit market abuse generating substantial systemic risk.
Directive 2013/50/EU of the European Parliament and of the Council Transparency II [2013]	information responsibilities	1. Issuers are obliged to publish their periodic statements and payment statements.
	safety and risk	1. Issuers should operate on regulated market upon the principle of transparency ensuring safety of trade and interest in all member states.
ESMA guidelines on regulation MAR [2016, 2017]	information responsibilities	1. Guidelines concern establishing consistent, efficient and effective supervisory practices in the areas of delaying disclosure of inside information and indicative list of inside information on commodity markets.
	safety and risk	1. In order to ensure safety, issuers cannot disclose received inside information in an unlawful manner.

Source: own study.

Discussion

The carried out studies allowed to establish that the analysed regulations by imposing obligations on issuers participating in stock trading create formal and legal determinants for risk management in these entities. Furthermore, it was observed that

these requirements to a great extent are related to the necessity of ensuring safety of stock trading, protecting interest of its participants, as well as information responsibilities concerning information on risk factors and threats and other information key assessment of issuer's condition.

Research findings carry the following implications for risk management in the enterprises listed on GPW in Warsaw:

- it is recommended to adopt and develop risk management programme with respect to lack of compliance by: selecting responsible structures, adopting and successful implementation of procedures respecting law, continuous monitoring regulatory environment and updating internal procedures in order to adopt to changes in this environment,
- evaluation of internal control system and risk management should obligatorily include control of implementing procedures resulting from regulations of GPW authorities, country law, European Union law and stock market supervising authorities (KNF on country level, ESMA on EU level),
- information policy should be transparent to ensure transaction safety and to minimize systematic risk,
- developed and implemented internal audit system should be founded on the principles of independence, objectivity, reliability and completeness,
- risk management procedures should be extended procedures preventing conflict of interest, procedures protecting secrecy of confidential information and fall-back procedures for capital market risk management,
- investment decisions and other activities related to stock trading should be based on measuring risk level and its adequate assessment.

Conclusions

In the article an attempt was made to identify the formal and legal determinants for risk management in enterprises listed on GPW in Warsaw. Stock risk factors were characterized together with their role in risk management process and key requirements for risk management were identified in this group of enterprises determined by regulatory risk.

From the carried out analysis it can be concluded that enterprises listed on GPW in Warsaw are obliged to reorganize their risk management systems with respect to internal procedures of this stock market and to regulations of European Union authorities defining requirements for all issuers of securities admitted to trading on regulated markets of member states.

Regulatory environment, as it appears, directly determines the sole possibility of seeking the status of an issuer as well as later operating on capital market.

References

Act on Public Offerings and Conditions for the Introduction of Financial Instruments to Organised Trading and on Public Companies of 29 July 07, 2005 (Dz. U. 2005 no 184 item 1539).

Act on supervision over the capital market of July 29, 2005 (Dz. U. 2018 item 1417).

Act on Trading in Financial Instruments of July 29, 2005 (Dz. U. 2005 no 183, item 1538).

Al Janabi M.A.M. (2005), *Trading Risk Management: Practical Applications to Emerging Markets* [in:] S. Motamen-Samadian (ed.), *Risk management in emerging markets*, Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York.

Bali T.G., Cakici N. (2010), *World market risk, country-specific risk and expected returns in international stock markets*, "Journal of Banking & Finance", vol. 34, no. 6, pp. 1152–1165.

Bromiley P., McShane M., Nair A., Rustambekov E. (2015), *Enterprise Risk Management: Review, Critique and research directions*, "Long Range Planning", vol. 48, pp. 265–276.

Campbell J.Y. (1993), *Intertemporal Asset Pricing without Consumption Data*, "American Economic Review", vol. 83, pp. 487–512.

Christopher M., Mena C., Khan O., Yurt O., (2011). *Approaches to managing global sourcing risk*, "Supply Chain Management: An International Journal", vol. 16, no. 2, pp. 67–81.

Code of corporate governance "Best Practice of GPW Listed Companies" (2016) [online], https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/GPW_1015_17_DOBRE_PRAKTYKI_v2.pdf, access: 18.10.2018.

Derrabi M., Leseure M. (2005), *Global Asset Allocation: Risk and Return on Emerging Stock Markets* [in:] S. Motamen-Samadian (ed.), *Risk management in emerging markets*, Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York.

Directive 2001/34/EC of the European Parliament and of the Council of 28 May 2001 on the admission of securities to official stock exchange listing and on information to be published on those securities.

Directive 2013/50/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2013 Transparency II.

Elahi E. (2013), *Risk management: the next source of competitive advantage*, "Foresight", vol. 15, no. 2, pp. 117–131.

Escobari D., Jafarinejad M. (2018), *Investors' Uncertainty and Stock Market Risk*, "Journal of Behavioral Finance", forthcoming, pp. 1–28, [online], <https://mp.ra.ub.uni-muenchen.de/86975/>, date of access: 15.10.2018.

ESMA guidelines on regulation MAR (2016, 2017), [online], https://www.knf.gov.pl/dla_rynk/Informacje_dla_podmiotow_nadzorowanych/mar/Wytyczne_ESMA, access: 20.10.2018.

French C.W. (2003), *The Treynor Capital Asset Pricing Model*, "Journal of Investment Management", vol. 1, no. 2, pp. 60–72.

Frigo M.L., Andersen R.J. (2011), *Strategic Risk Management: A foundation for improving enterprise risk management and governance*, "The Journal of Corporate Accounting & Finance", vol. 3, no. 4, pp. 81–88.

GPW Detailed Exchange Trading Rules in UTP system (2018) [online], https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/regulacje/SZOG_pl.pdf, date of access: 18/10/2018.

Grinols E.L., Turnovsky S.J. (1993), *Risk, the financial market, and macroeconomic equilibrium*, "Journal of Economic Dynamics and Control", vol. 17, no. 1–2, pp. 1–36.

Grout P.A., Zalewska A. (2016), *Stock market risk in the financial crisis*, "International Review of Financial Analysis", vol. 46, pp. 326–345.

Konzelmann S., Wilkinson F., Fovargue-Davies M., Sankey D. (2010), *Governance, regulation and financial market instability: the implications for policy*, "Cambridge Journal of Economics", vol. 34, no. 5, pp. 929–954.

Lee J. (2017), *Synergies, risk and the regulation of stock exchange interconnection*, "Masaryk University Journal of Law and Technology", vol. 2, no. 5, pp. 291–321.

Lintner J. (1965), *The valuation of risk assets on the selection of risky investments in stock portfolio and capital budgets*, "Review of Economics and Statistics", vol. 47, pp. 13–37.

Liow K.H., Ibrahim M.F., Huang Q. (2006), *Macroeconomic risk influences on the property stock market*, "Journal of Property Investment & Finance", vol. 24, no. 4, pp. 295–323.

Maheu J.M., McCurdy T.H. (2007), *Components of Market Risk and Return*, "Journal of Financial Econometrics", vol. 5, no. 4, pp. 560–590.

Merton R.C. (1973), *An Intertemporal Capital Asset Pricing Model*, "Econometrica", vol. 41, no. 5, pp. 867–887.

Mossin J. (1966), *Equilibrium in a Capital Asset Market*, "Econometrica", vol. 34, no. 4, pp. 768–783.

Nyong M. (1997), *Capital Market Development and Long run Economic Growth: Theory, Evidence and Analysis*, "First Bank Review", vol. 12, pp. 13–38.

Regulation of the Minister of Finance of May 12, 2010 on detailed terms and conditions that must be satisfied by the official stock-exchange listing market and issuers of securities admitted to trading on such market (Dz. U. 2010 no 84, item 547).

Regulation of the Minister of Finance of March 29, 2018 on current and periodic information provided by issuers of securities and the conditions of regarding as equivalent of the information required by the non-member state (Dz. U. 2018, item 757).

Regulation (EU) No 596/2014 of the European Parliament and of the Council of 16 April 2014 on market abuse (market abuse regulation) and repealing Directive 2003/6/EC of the European Parliament and of the Council and Commission Directives 2003/124/EC, 2003/125/EC and 2004/72/EC Text with EEA relevance.

Sharpe W.F. (1964), *Capital assets prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk*, "Journal of Finance", vol. 19, pp. 425–442.

Slimane F.B. (2012), *The Structural Evolution of Stock Exchanges*, "Recherches en Sciences de Gestion", vol. 6, no. 93, pp. 47–71.

The GPW Rules (2018) [online], https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/regulacje/regulamin_gpw_30.04.18.pdf, access: 18.10.2018.

Wu J., Hou H., Cheng S. (2010), *The dynamic impacts of financial institutions on economic growth: Evidence from the European Union*, "Journal of Macroeconomics", vol. 32, no. 3, pp. 879–891.

Jacek Gancarczyk | jacek.gancarczyk@uj.edu.pl

NR ORCID: 0000-0002-5636-1062

Jagiellonian University

Strategic Entrepreneurship: Essence and Definition

Abstract

The aim of the paper is to discuss the essence of strategic entrepreneurship and some relationships between entrepreneurship and strategic management. Strategic entrepreneurship is a relatively new concept of management, derived from entrepreneurship and strategic management. The existing scientific achievements of strategic entrepreneurship has largely theoretical in nature, and the practice is not yet well understood. The article attempts to understand the essence of strategic entrepreneurship and review the proposed definitions by different researchers. The article was based on an analysis of subject literature and research on strategic entrepreneurship.

Key words:

strategic entrepreneurship, entrepreneurship, strategic management, corporate entrepreneurship

Introduction

Strategic entrepreneurship emerges from economic, entrepreneurship and strategy research traditions that are several decades in the making. The relationship between entrepreneurship and strategic management has been studied for many years, but strategic entrepreneurship is the first construct to explicitly describe an integration of the knowledge and questions of both fields and lead to the subsequent creation

of a brand new field straddling both domains. The aim of the paper is to discuss the strategic entrepreneurship essence and relationships between entrepreneurship and strategic management. Additionally definition content was analyzed regarding strategic entrepreneurship. This paper is based on the review of literature in strategic entrepreneurship, entrepreneurship and strategic management.

1. General understanding of strategic entrepreneurship

In the literature various definitions and classifications of entrepreneurship can be found, which are usually combined in two opinion groups. The first one points out that the essence of entrepreneurship is the opportunity and entrepreneurs create or look for opportunities that they then skillfully use [Timmons 1999]. In this context, entrepreneurship is historically described in terms of actions undertaken to identify and use opportunities to create products and services [Alvarez, Barney 2008]. On the other hand, the second equates entrepreneurship with activities including identification, evaluation and use of market opportunities in a way that has not occurred so far. This understanding defines how, who and with what effects detects, evaluates and uses the chances of creating future products and services [Shane, Venkatamaran 2000; Shane 2003]. Entrepreneurship is also influenced by the attitudes of entrepreneurs with their tendency to take risks and determination in implementing a business venture [Glinka, Gudkova 2008] and their growth [Gancarczyk 2017].

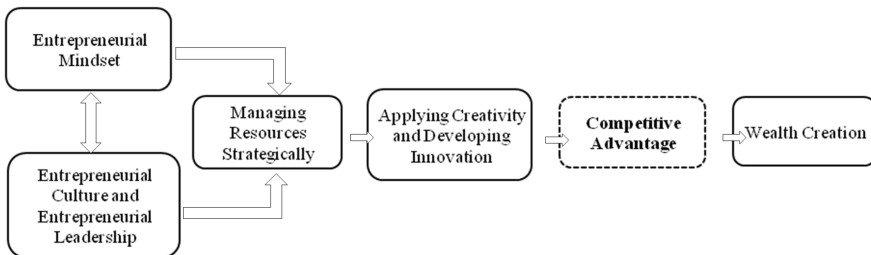
Entrepreneurial orientation and activity within firms has been the subject of academic literature for the past few decades [Najda-Janoszka 2012]. Term of corporate entrepreneurship was coined by P. Drucker [1985] and occurs as a result of a firm's entrepreneurial orientation (i.e. pursuing growth or creating values through new ventures within a firm's organizational framework). Entrepreneurship, as a concept of management, puts emphasis on determining the factors creating business activity as a kind of driving force of this activity. The essence of entrepreneurship is the creation and development of a business venture, whereas strategic management is the pursuit of gaining a competitive advantage and maintaining this business venture in a turbulent environment. The area of strategic management is the creation of wealth of the organization and its owners [Ireland 2007], where competitive advantage is considered the main condition for positive results. Strategic management focuses on the actions of companies undertaken to develop such a market position that their unique resources could be used in a way that will prevent the competitors from identifying and copying.

Strategic entrepreneurship as the concept is new in business research and related to management science. First was introduced in 2001, in a special edition of the "Stra-

tegic Management Journal” [Hitt et al. 2001]. In this issue there are many questions and considerations regarding the correctness of combining entrepreneurship and strategic management and how to distinguish strategic entrepreneurship among other entrepreneurial concepts such as corporate entrepreneurship, entrepreneurial orientation and entrepreneurial strategy. The potential relationship between strategic management and entrepreneurship helps in understanding the ability of companies to create wealth. Entrepreneurship concerns identification and possibilities to take advantage of opportunities [Gancarczyk, Gancarczyk 2016].

Strategic entrepreneurship, a term coined by Ireland is a concept developed from the suggestion of an intersection between strategic management and entrepreneurship [Ireland et. al. 2003]. The area of convergent threads of entrepreneurship and strategic management [Schendel, Hitt 2007] concerns the so-called four “i”, such as: imagination, ideas, invention and innovation. However, to create wealth, organized action is needed strategically, which in turn requires a combination of entrepreneurial and strategic thinking [Hitt et al. 2001]. The concept of strategic entrepreneurship is trying to integrate entrepreneurial behavior and strategic approach in order to create wealth. Strategic entrepreneurship is a model of the organization’s activity [Ireland et al. 2003], which is based on combining the ability to use opportunities and to shape a competitive advantage.

Picture 1. Model of strategic entrepreneurship



Source: Ireland, Hitt, Sirmon 2003, p. 967.

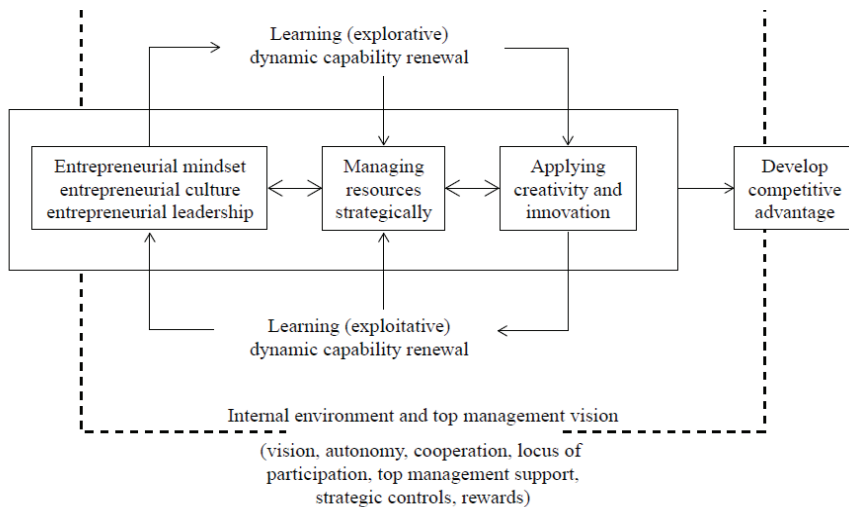
In accordance with the concept of strategic entrepreneurship, enterprises demonstrate the ability to identify and use opportunities in the environment, but often lack the ability to transform this opportunity into their competitive advantage, which would lead to the growth and strengthening of the position in the long term. In the broadly understood population of enterprises, the orientation towards building a permanent competitive advantage, which is characterized by such features as

valence, uniqueness, difficulty of imitation, complexity and limited mobility, is relatively rare [Barney 1991; Grant 2007].

The strategic entrepreneurship domain is still in its formative years [Ireland 2007], and while scholars have spent time trying to define strategic entrepreneurship, little attention has been given to identify the boundaries of strategic entrepreneurship and its distinctive place in the fields of entrepreneurship and strategy respectively, especially in relation to other constructs like corporate entrepreneurship. N.J. Foss and J. Lyngsie [2011] indicate that, “strategic entrepreneurship is still mainly a rather loose amalgam of a number of insights from strategy and entrepreneurship”, confirming the need for some clarity in this emerging field. It is still not entirely clear: is strategic entrepreneurship a model, theory, paradigm, concept, or simply a combination of already existing theories [Schindehutte, Morris 2009]?

Hitt et al. [2001] defined strategic entrepreneurship as “the integration of entrepreneurial behavior (looking for a chance to achieve a goal) and strategic (behavior based on seeking benefits) to design and implement entrepreneurial strategies for creating wealth”. In support of this notion, L.P. Kyrgidou and M. Hughes [2010] present an iterative model (Picture 2) of strategic entrepreneurship as an improvement over the linear model presented by M.A. Ireland et al. [2003].

Picture 2. A practical model of strategic entrepreneurship



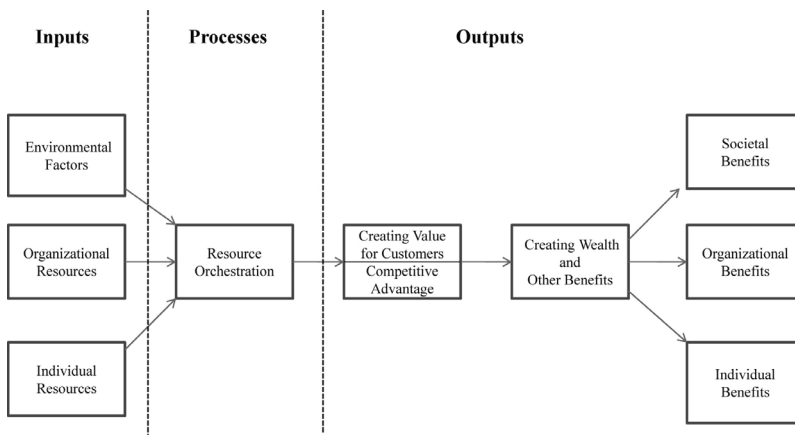
Source: Kyrgidou, Hughes 2010, p. 54.

The iterative model better represents the constant tension between opportunity-seeking and advantage-seeking behaviors and the need for firms to constantly balance the two behaviors for effective strategic entrepreneurship [Ireland, Webb 2009; Kyrgidou, Hughes 2010; Siren et al. 2012; Bratnicka, Dyduch 2014].

Empirical studies of the concept of strategic entrepreneurship are limited due to difficulties in the operationalization of the concept and its theoretical ambiguity. It remains unclear, for example, what types of organizational routines are components of strategic entrepreneurship and how these elements can be measured. Effective implementation of strategic entrepreneurship practices enables the company to build and maintain a balance between the opportunity-seeking behavior and the advantage-seeking behavior, which in turn has a positive impact on the company's performance. The fundamental question in the newly formed strategic entrepreneurship field is how firms create value. In other words, how should firms combine entrepreneurial action that creates new opportunities with strategic action that generates competitive advantage [Agarwal et al. 2007; Najda-Janoszka 2016].

M.A. Hitt et. al. [2011] propose a more comprehensive input- process-output theoretical model of strategic entrepreneurship which is broader in scope, multilevel, and more dynamic than was earlier conceptualized. The whole model (Picture 3) includes three dimensions: resource/factor inputs, resource orchestration processes, and outputs.

Picture 3. Input-Process-Output Model of strategic entrepreneurship



Source: Hitt, Ireland, Sirmon, Trahms 2011, p. 60.

The inputs in the discussed model are on three levels. The first dimension specifies the resources/factors serving as the strategic entrepreneurship process inputs at different levels, including environmental factors, organizational factors, and individual resources. Second dimension examines the strategic entrepreneurship related actions or processes in the firm, specifically focusing on the orchestration of its resources and the entrepreneurial actions that are used to protect and exploit current resources while simultaneously exploring for new resources with value creating potential. These actions occur primarily at the firm level. Third dimension examines outcomes, which vary across levels.

2. Various definitions of strategic entrepreneurship¹

There is no single definition of strategic entrepreneurship. M.A. Hitt et al. [2001] define strategic entrepreneurship as the integration of entrepreneurial and strategic perspectives in activities aimed at creating value. In their definition value creation is the main goal of entrepreneurship and strategic management and results of both exploration and exploitation can be material, such as creating value and intangible, such as improving the intellectual and social capital of the company. R.D. Ireland, M.A. Hitt and R.D. Sirmon [2003] point to the need to look for opportunities and look for advantage at the same time; none of them alone is enough to create value. Then R.D. Ireland and J.W. Webb [2007], strategic entrepreneurship describes the company's efforts to use competitive advantage and explore opportunities with emphasis on their simultaneity. They show to the need to find a balance between these efforts. M. Schindehutte and M.H. Morris [2009] notice that strategic entrepreneurship is not "strategy that is entrepreneurial" or "entrepreneurship that is strategic" or "entrepreneurship plus strategy" – it is not a binary construct. Viewing strategic entrepreneurship through the lens of complexity science provides an explanation of why intersections of strategy or entrepreneurship with other disciplines lead to transformations that are beyond simple interfaces. M. Bratnicki and B. Ząbkowska [2009] express opinion that entrepreneurship is in fact a special case of strategic management, which involves seeking a match with business opportunities and resources, so define strategic entrepreneurship from the perspective of strategic decision-making and strategic actions.

1. This part of the paper is based on studies: Z. Simsek, C. Heavey, B.C. Fox, (Meta-) framing strategic entrepreneurship, "Strategic Organization" 2017, 15(4), and G. Shirokova, L. Ivvonen, Performance of Russian SMEs during the economic crisis: The role of strategic entrepreneurship, Working paper no. 20-2016, Graduate School of Management, St. Petersburg University: SPb, 2016.

L.P. Kyrgidou and M. Hughes [2010] allow the dynamic capabilities of the company as a factor that allows companies to transform current resources into new sources of value. Therefore strategic entrepreneurship define as a process that facilitates the company's efforts to discover opportunities and their use. In turn J.A. Mathews [2010] uses Lachmann's structures as a basis for research on strategic entrepreneurship and look into strategic entrepreneurship from the perspective of three main categories of the company – resources, activities and routines. R. Agarwal, D. Audretsch and M. Sarkar [2010] indicate that strategic entrepreneurship is an inseparable part of both existing and new companies on the market and emphasizes the search for advantages that lead to new products, markets or technological innovations. G.T. Lumpkin et al. [2011] notice that in developing our conceptual framework, we first highlight the input-process-output nature of strategic entrepreneurship. Of course, framework is consistent with the "systems" logic of most input–output models in that it assumes the various causal factors are interconnected.

M.A. Hitt et al. [2011] determine that strategic entrepreneurship is concerned with advantage-seeking and opportunity – seeking behaviors resulting in value for individuals, organizations, and/or society. This means that strategic entrepreneurship involves actions taken to exploit current advantages while concurrently exploring new opportunities that sustain an entity's ability to create value across time. S. Kraus et al. [2011] present the view that strategic entrepreneurship has been introduced to capture a firm's effort to simultaneously exploit existing competitive advantages while exploring what needs to be done in the future to remain successful. Strategic entrepreneurship can be deemed as the intersection between entrepreneurship and strategic management. The identification and exploitation of new opportunities is the essence of entrepreneurship; the essence of strategic management is in how opportunities can be transformed into sustainable competitive advantages.

There is no single definition of strategic entrepreneurship. M.A. Hitt et al. [2001] define strategic entrepreneurship as the integration of entrepreneurial and strategic perspectives in activities aimed at creating value. In their definition value creation is the main goal of entrepreneurship and strategic management and results of both exploration and exploitation can be material, such as creating value and intangible, such as improving the intellectual and social capital of the company. R.D. Ireland, M.A. Hitt and R.D. Sirmon [2003] point to the need to look for opportunities and look for advantage at the same time; none of them alone is enough to create value. Then R.D. Ireland and J.W. Webb [2007], strategic entrepreneurship describes the company's efforts to use competitive advantage and explore opportunities with emphasis on their simultaneity. They show to the need to find a balance between these

efforts. M. Schindehutte and M.H. Morris [2009] notice that strategic entrepreneurship is not “strategy that is entrepreneurial” or “entrepreneurship that is strategic” or “entrepreneurship plus strategy” – it is not a binary construct. Viewing strategic entrepreneurship through the lens of complexity science provides an explanation of why intersections of strategy or entrepreneurship with other disciplines lead to transformations that are beyond simple interfaces. M. Bratnicki and B. Ząbkowska [2009] express opinion that entrepreneurship is in fact a special case of strategic management, which involves seeking a match with business opportunities and resources, so define strategic entrepreneurship from the perspective of strategic decision-making and strategic actions.

L.P. Kyrgidou and M. Hughes [2010] allow the dynamic capabilities of the company as a factor that allows companies to transform current resources into new sources of value. Therefore strategic entrepreneurship define as a process that facilitates the company’s efforts to discover opportunities and their use. In turn J.A. Mathews [2010] uses Lachmann’s structures as a basis for research on strategic entrepreneurship and look into strategic entrepreneurship from the perspective of three main categories of the company – resources, activities and routines. R. Agarwal, D. Audretsch and M. Sarkar [2010] indicate that strategic entrepreneurship is an inseparable part of both existing and new companies on the market and emphasizes the search for advantages that lead to new products, markets or technological innovations. G.T. Lumpkin et al. [2011] notice that in developing our conceptual framework, we first highlight the input-process-output nature of strategic entrepreneurship. Of course, framework is consistent with the “systems” logic of most input–output models in that it assumes the various causal factors are interconnected.

Table 1. Strategic entrepreneurship main definitions

Author/s	Definition/conceptualization
[Hitt, Ireland, Camp, Sexton 2001 p. 481]	Strategic entrepreneurship is the integration of entrepreneurial (i.e., opportunity-seeking actions) and strategic (i.e., advantage-seeking actions) perspectives to design and implement entrepreneurial strategies that create wealth.

[Ireland, Hitt, Sirmon 2003, p. 963]	Strategic entrepreneurship (SE) involves simultaneous opportunity-seeking and advantage-seeking behaviors and results in superior firm performance.
[Ireland, Webb 2007, p. 50]	Strategic entrepreneurship is a term used to capture firms' efforts to simultaneously exploit today's competitive advantages while exploring for the innovations that will be the foundation for tomorrow's competitive advantages.
[Schindehutte, Morris 2009, p. 267]	Strategic entrepreneurship is not "strategy that is entrepreneurial" or "entrepreneurship that is strategic" or "entrepreneurship plus strategy" - it is not a binary construct. Viewing SE through the lens of complexity science provides an explanation of why intersections of strategy or entrepreneurship with other disciplines lead to transformations that are beyond simple interfaces.
[Bratnicki, Zabkowska 2009, p. 62]	Strategic entrepreneurship is about thinking and deciding strategically (deciding what opportunities and competencies to decide about, determining what type of information is worth considering for making sense of) and about acting strategically (setting precedents for subsequent entrepreneurial decisions such as beliefs, principles, procedures, and evaluation criteria).
[Kyrgidou, Hughes 2010, p. 47]	Strategic entrepreneurship can be defined as a process that facilitates firm efforts to identify opportunities with the highest potential to lead to value creation, through the entrepreneurial component and then to exploit them through measured strategic actions, based on their resource base.
[Mathews 2010, p. 224]	We may define strategic entrepreneurship as the activity that drives the economy in new directions, through recombination of resources, activities and routines by firms, and the entrepreneur as the economic agent who in principle lacks resources (but knows where to find them), who becomes aware of opportunities that can be turned into profit, and acts to realize these opportunities through resource mobilization and activation in the pursuit of profit.
[Agarwal, Audretsch, Sarkar 2010, p. 271]	Strategic entrepreneurship clearly relates to initiatives grounded in the search for competitive advantage and leading to new entry into products, markets, processes, or technological innovations by both incumbents and new ventures.
[Lumpkin et al. 2011, p. 286]	In developing our conceptual framework, we first highlight the input-process-output nature of strategic entrepreneurship. Of course, our framework is consistent with the "systems" logic of most input-output models in that it assumes the various causal factors are interconnected.

[Hitt et al. 2011, p. 57]	Strategic entrepreneurship is concerned with advantage-seeking and opportunity - seeking behaviors resulting in value for individuals, organizations, and/or society. This means that strategic entrepreneurship involves actions taken to exploit current advantages while concurrently exploring new opportunities that sustain an entity's ability to create value across time.
[Kraus et al. 2011, p. 59]	Strategic entrepreneurship has been introduced to capture a firm's effort to simultaneously exploit existing competitive advantages while exploring what needs to be done in the future to remain successful. Strategic entrepreneurship can be deemed as the intersection between entrepreneurship and strategic management. The identification and exploitation of new opportunities is the essence of entrepreneurship; the essence of strategic management is in how opportunities can be transformed into sustainable competitive advantages.
[Luke, Kearins, Verreynne 2011, p. 319]	Strategic entrepreneurship is a distinct process, founded on bringing something new to the market; a combination of innovation, opportunity identification, and growth.
[Klein, Barney, Foss 2012, pp. 3–4]	Strategic entrepreneurship can then be conceived as the study of individuals building economic institution to create wealth under conditions of Knightian uncertainty, where traditional profit maximizing decision making criteria may be replaced with other kinds of decision rules.
[Bjornskov, Foss 2013, p. 52]	Such processes are located in strategic entrepreneurship broadly conceived; that is, in the actions of enterprising individuals and firms that seek to turn opportunities into longer - lived rent streams whether through founding start - up firms or reshuffling the resource combinations of established firms in the pursuit of new strategies.
[Kuratko, Audretsch 2013, p. 331]	A second major category of corporate entrepreneurship is referred to as strategic entrepreneurship which involves simultaneous opportunity-seeking and advantage seeking behaviors [Ireland et al. 2003]. Kuratko and Audretsch [2009] point out the innovations that are the focal points of strategic entrepreneurship initiatives represent the means through which opportunity is capitalized upon.

Source: elaboration based on: Simsek, Heavey, Fox 2017, pp. 507 –509; Shirokova, Ivonen 2016.

Conclusion

The creation of the “Strategic Entrepreneurship Journal” in 2007 officially established and legitimized strategic entrepreneurship as an academic field of study within management studies. The strategic entrepreneurship scope arises from the recognition that both strategy and entrepreneurship seek to answer many of the same questions

and the notion that there is a logical intersection between the two domains. This scope provides scholars a venue to combine knowledge from both disciplines to gain a richer understanding of how firms create wealth or value. Wealth creation is central to strategy and entrepreneurship and is the connecting key point between the two areas and consequently serves as the focus of the strategic entrepreneurship.

Strategic entrepreneurship as a construct is derived from the logical intersection and integration of both entrepreneurship and strategy disciplines, combining the knowledge from both academic research streams, as both fields seek to answer many of the same research questions. Of course, strategic entrepreneurship is not synonymous with corporate entrepreneurship. First, while strategic entrepreneurship lies at the intersection between entrepreneurship and strategy, corporate entrepreneurship is firmly rooted in the entrepreneurship domain. Secondly, corporate entrepreneurship only applies to large enterprises. In contrast, strategic entrepreneurship applies to firms of all sizes, ages, and characteristics (small and medium sized enterprises, large enterprises, incumbent or new venture). Thirdly, strategic entrepreneurship corresponds to a broader array of entrepreneurial initiatives that do not necessarily involve new businesses being added to the firm, whereas corporate entrepreneurship is focused on entrepreneurial newness (i.e. new venture creation). It is important to note that enterprises engaging in strategic entrepreneurship may also engage in corporate entrepreneurship activities, because these two are not mutually exclusive.

References

Agarwal R., Audretsch D., Sarkar M. (2010), *Knowledge spillovers and strategic entrepreneurship*, "Strategic Entrepreneurship Journal", 4(4).

Agarwal R., Audretsch D., Sarkar M. (2007), *The process of creative construction: knowledge spillovers, entrepreneurship, and economic growth*, "Strategic Entrepreneurship Journal", 1(3–4).

Alvarez S.A., Barney J.B. (2008), *Opportunities, organizations, and entrepreneurship*, "Strategic Entrepreneurship Journal", 2(3).

Barney J.B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management", 1(17).

Bjornskov C., Foss N. (2013), *How strategic entrepreneurship and the institutional context drive economic growth*, "Strategic Entrepreneurship Journal", 7(1).

Bratnicka K., Dyduch W. (2014), *Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar*, Wyd. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.

Bratnicki M., Ząbkowska B. (2009), *Conceptual reflections on strategic entrepreneurship: Intellectual capital and the framework of dialectical dynamics*, "Argumenta Oeconomica", 2(23).

Drucker P.F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, HarperCollins, New York.

Foss N. J., Lyngsie J. (2011), *The Emerging strategic entrepreneurship field: Origins, key tenets, and research gaps*, Edward Elgar, Cheltenham UK and Northampton USA.

Gancarczyk M. (2017), *The process of SME growth. Integrating the resource-based and transaction cost approaches*, Jagiellonian University Press, Krakow.

Gancarczyk M., Gancarczyk J. (2016), *SME supplier upgrading during the cooperation life cycle—Evidence from Central and Eastern Europe*, "Journal of East European Management Studies", 21(3).

Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Grant R.M. (2007), *Contemporary strategy analysis*, Blackwell, Cambridge USA.

Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon D.G., Trahms C.A. (2011), *Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society*, "The Academy of Management Perspectives", 25(2).

Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L. (2001), *Guest editors. Introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation*, "Strategic Management Journal", 22(6–7).

Ireland R.D., Webb J.W. (2009), *Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation*, "Business Horizons", 52(5).

Ireland R.D. (2007), *Strategy vs. entrepreneurship*, "Strategic Entrepreneurship Journal", 1(1–2).

Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G. (2003), *A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions*, "Journal of Management", 29(6).

Klein P.G., Barney J.B., Foss N.J. (2012), *Strategic entrepreneurship*, Available at SSRN 2137050.

Kraus S., Kauranen I., Henning Reschke, C. (2011), *Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach*, "Management Research Review", 34(1).

Kuratko D.F., Audretsch D.B. (2009), *Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 33(1).

Kuratko D.F. Audretsch D.B. (2013), *Clarifying the domains of corporate entrepreneurship*, "International Entrepreneurship and Management Journal", 9(3).

Kyrgidou L.P., Hughes M. (2010), *Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions*, "European Business Review", 22(1).

Luke B., Kearins K., Verreynne M. L. (2011), *Developing a conceptual framework of strategic entrepreneurship*, "International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research", 17(3).

Lumpkin G.T., Steier L., Wright M. (2011), *Strategic entrepreneurship in family business*, "Strategic Entrepreneurship Journal", 5(4).

Mathews J.A. (2010), *Lachmannian insights into strategic entrepreneurship: Resources, activities and routines in a disequilibrium world*, "Organization Studies", 31(2).

Najda-Janoszka M. (2012), *Matching imitative activity of high-tech firms with entrepreneurial orientation*, "Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation", 8(1).

Najda-Janoszka M. (2016), *Dynamic Capability-Based Approach to Value Capture*, Jagiellonian University Press, Kraków.

Schendel D., Hitt M.A. (2007), *Introduction to Volume 1*, "Strategic Entrepreneurship Journal", 1(1–2).

Schindehutte M., Morris M.H. (2009), *Advancing strategic entrepreneurship research: the role of complexity science in shifting the paradigm*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 33(1).

Shane S. (2003), *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar, Northampton USA.

Shane S., Venkatamaram S. (2000), *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, "Academy of Management Review", 25(1).

Shirokova G., Ivvonen L. (2016), *Performance of Russian SMEs during the economic crisis: The role of strategic entrepreneurship*, Working paper no. 20-2016, Graduate School of Management, St. Petersburg University: SPb.

Simsek Z., Heavey C., Fox B.C. (2017), *(Meta-) framing strategic entrepreneurship*, "Strategic Organization", 15(4).

Siren C.A., Kohtamaki M., Kuckertz A. (2012), *Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap*, "Strategic Entrepreneurship Journal", 6(1).

Timmons J.A. (1999), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, Irwin/McGraw-Hill, Boston USA.

Regina Lenart-Gansiniec | regina.lenart-gansiniec@uj.edu.pl

NR ORCID: 0000-0002-9379-1504

Jagiellonian University

Selected Crowdsourcing Paradoxes – a Literature Review¹

Abstract

Crowdsourcing is a complex and multidimensional concept, which may lead to numerous misunderstandings. It belongs to the group of “paradoxical” phenomena. In particular it is possible to observe numerous paradoxes at the level of the virtual communities. The awareness of this fact is important in particular in the preparatory phase of crowdsourcing, in which the organisation identifies problems, makes decisions whether or not and in what time it should entrust their solving with an undefined and anonymous virtual community. Identifying these paradoxes may also increase the efficiency and success of crowdsourcing initiatives. The aim of the article is to identify the key paradoxes of crowdsourcing. The research was conducted based on a review of literature on management sciences. The obtained results enable indicating that crowdsourcing is the source of many benefits and positive effects, but it can also be harmful to the organisation and cause effects that are opposite to those intended. Too much information may make communication impossible, decrease the virtual community’s motivation for action and lead to the outflow of valuable information, loss of image, inertia, bureaucratisation, and decrease of the organisation employees’ involvement.

Key words:

crowdsourcing, paradoxes of crowdsourcing, public organisations management.

1. This project was financed from the funds provided by the National Science Centre, Poland awarded on the basis of decision number DEC-2016/21/D/HS4/01791.

Introduction

Crowdsourcing is one of the new subjects, which has appeared in the last decade. It may be said that it strengthens its position in management sciences; in addition in business practice it has become a megatrend, which drives innovations, collaboration in the area of scientific studies, business, or society. More and more organisations reach for it, for instance taking into account its potential business value [Leimeister et al. 2009] in the scope of innovative solving of problems [Afuah, Tucci 2013]. Creative effects possible to be achieved owing to crowdsourcing are based not only on individual features, motivation, experience, and capabilities of virtual communities [Paulus, Dzindolet 2008]. It is also important to note the role of the initiator, namely the organisation, which directs questions and demands to the virtual communities [Schemmann et al. 2016]. It seems that the multitude and large number of obtained ideas is important and valuable for the organisation. Owing to that the organisation may expand its existing activity and offer, create its own image, optimise its operational costs, modify the business processes [Malone et al. 2010], and achieve the intended results at lower costs in a shorter time.

Crowdsourcing is a complex and multidimensional concept, which may lead to numerous misunderstandings. As indicated by J.F. Lebraty and K. Lobre-Lebraty [2013, p. 23] it belongs to the group of “paradoxical” phenomena. In particular it is possible to observe numerous paradoxes at the level of the virtual communities. The awareness of this fact is important in particular in the preparatory phase of crowdsourcing, in which the organisation identifies problems, makes decisions whether or not and in what time it should entrust their solving with an undefined and anonymous virtual community. Identifying these paradoxes may also increase the efficiency and success of crowdsourcing initiatives. The aim of this elaboration is to identify the key paradoxes of crowdsourcing. The research was conducted based on a review of literature related to management sciences.

The term and essence of crowdsourcing

For the first time the notion of crowdsourcing appeared in the subject literature in 2006 owing to J. Howe [2006]. He defined crowdsourcing as “the act of a company or institution taking a function once performed by employees and outsourcing it to an undefined (and generally large) network of people in the form of an open call. This can take the form of peer-production (when the job is performed collaboratively), but is also often undertaken by sole individuals” [Howe 2006].

With time new definitions of crowdsourcing started to appear, which included the role of the Internet as a specific moderator [Quinn, Bederson 2011; Brabham 2013]. It started to be linked with establishing cooperation and relations with virtual communities [Yang et. al. 2008], and further making use of their wisdom [Surowiecki 2004] to solve problems [Vukovic 2009], creating innovative solutions [Sloane 2011], and open source software [Rouse 2010].

Looking at crowdsourcing from the organisation's perspective, we refer to the actions conducted by an organisation which has made a decision on implementing crowdsourcing. In particular, this perspective enables establishing whether a problem directed by an organisation to virtual communities has been correctly assigned to a given task. In addition, within the framework of this perspective it is possible to determine crowdsourcing processes [Sharma 2010], aspects of intellectual property protection, crowdsourcing coordination mechanisms [Burger-Helmchen, Pénin 2010].

From the virtual community's perspective, this community may be treated by the organisation as a partner in a crowdsourcing initiative. Adopting the virtual community's perspective enables determining its motivation and behaviours. This means awareness of the factors which motivate to action [Brabham 2008, 2010; Lakhani et al. 2007] and the ways in which it behaves.

The technical level focuses on crowdsourcing technical aspects [Adepetu et al. 2012]. It enables determining the parameters of a crowdsourcing platform, i.e. software elements, technical functions, necessary data objects, interface, user authentication, their profiles, the skills and knowledge declared by them, history tracking, payment mechanisms, quality control, and work flow [Hetmank 2013].

Selected examples of crowdsourcing paradoxes

A paradox is defined as something that is both a certain state, but also the opposite state at the same time [Mick, Fournier 1998]. In management practice it is possible to indicate many paradoxes, which may arise from the various concepts of management. These communities express "a cognitive perplexity, which comes from previously adopted ways of perceiving and explaining reality" [Czakon 2012]. It should be emphasised that management sciences make use of the output of other fields of study and by the same token they are characterised by methodological pluralism and eclecticism [Sułkowski 2011]. Which means, on the one hand, possibility of using methods taking into account various paradigms and approaches, at the same time using logics of deduction and induction and a nomotetic and idiographic approach and on the other hand a cognitive freedom appears and a possibility of combining

the methods from various disciplines, paradigms, and approaches [Sułkowski 2012]. In addition, the conditions in which contemporary enterprises function also contribute to the appearance of difficulties and paradoxes, "which in fact simultaneously condition themselves and condition the enterprise's success understood as coping with the reality [Fojcik 2015, p. 19].

It is indicated in the literature that technologic advantages can be of paradoxical nature [Mick, Fournier 1998]. Crowdsourcing is listed among them – it may generate contrasting conditions that exist simultaneously. Which may signify that crowdsourcing may bring both positive and negative effects for each participant – both the organisation and the virtual community. Based on a literature review the most important paradoxes of crowdsourcing have been identified. In light of the fact that the principal construction material of crowdsourcing is wisdom of the crowd, thus of virtual communities [Surowiecki 2004] – the focus has been on the paradoxes connected with the virtual community. Nevertheless, the organisational level has not been omitted and thus the initiator and technological levels.

The identified, most often appearing paradoxes have been presented collectively in Table 1 – care for the level of crowdsourcing does not only come down to continuous aiming at maximising all of its aspects. Although on the one hand crowdsourcing gives many benefits to the initiator, on the other hand its too high level may be harmful to the organisation and cause effects that are opposite to the intended ones – which may be named the paradox of crowdsourcing. The identified paradoxes reflect a parabolic nature and they assume the shape of an inverted U [Czakoń 2012]. In other words, when a given phenomenon [e.g. access to the ideas of others] assumes a strong form, then the expected level of the dependent variable [in this case creativity, output of the members of the virtual community] is low. Such approach is connected with obtaining benefits by the initiator, but also with awareness of the threats that may be caused by the virtual community members' involvement in solving problems or creating ideas.

Table 1. Crowdsourcing paradoxes

Crowdsourcing levels	Specification	Excessively low level	Excessively high level
Virtual community level	Information	Ineffective communication, lack of understanding, aversion to sending ideas	Discouragement to creating and sending ideas, excessive stress, uncertainty, passivity, frustration, aversion to cooperation, informational overload
	Access	Low quality of the ideas sent, dissatisfaction from participating in crowdsourcing	Violation of copyrights, temptation to pattern oneself on the ideas of others, theft of ideas, reduction of creativity, dispersion of attention, disappointment with participation
Organisational level	Task	Dissatisfaction, negative perception of the organisation, sabotage type, harmful actions	Dissatisfaction with participation in crowdsourcing, aversion towards the task itself and the initiator
Technological level	Functionality	Aversion to participate	Aversion to sending ideas

Source: own elaboration.

Creating versus destroying

The crowd in crowdsourcing is not an unorganised, chaotic group, but it is rather a collectivity, which demonstrates a will to react and be engaged. It becomes a characteristic virtual community, which is united by interactions, relations, and common knowledge [Rheingold 2000; Lin et al. 2008]. This constitutes a confirmation that in crowdsourcing, a group may achieve and work out more benefits than any expert [Jeppesen, Lakhani 2010; Leimeister 2012]. Its function is carrying out tasks, solving problems, or undertaking any activity [Burger-Helmchen, Penin 2010; Basto, Flavin, Patino 2010]. These communities are characterised by the following conditions: repeated involvement, active participation, strong emotional bonds, and common actions, access to common resources and defining the rules of access to them, mutuality of information, support, common context of social convention, language, and protocol, willingness to interact in order to satisfy one's needs, common interests, norms, which lead the relations, computer systems, which assure support, and integrity among members. And so, the members of the virtual community are interested in co-creating, initiating ideas, and assessing ideas of others who participate in crowdsourcing [Schemmann et al. 2016]. Seemingly it may appear that from the

point of view of the initiator of crowdsourcing a large number of acquired ideas and active members of the virtual communities are invaluable. However, paraphrasing the statement “every excess becomes a vice” – a broad user base can also have negative effects on user engagement. It was stated in the literature that when a community surpasses a certain number of active users, idea generation is negatively affected [Chan, Li, Zhu 2015]. An excess of the ideas sent, users, feedback between the organisation and virtual community may discourage them from creating and sending ideas. It is said that it raises their stress level and causes uncertainty [Chan, Yim, Lam 2010] as well as it has a negative effect on the motivation to take part in the creative process [Paulus, Brown 2007]. The paradox discussed above refers to the engaging-disengaging paradox by G.S. Mick and S. Fournier [1998], according to which excessive motivation of the community to co-create may cause their passiveness, frustration, harmful actions, and a lack of willingness to cooperate.

One of the examples that confirm this paradox is Lubelskie Dobre Pomysły [Lublin Good Ideas] platform. It was established in 2014 within the framework of a project financed from EU funds [Regional Operational Programme of the Lublin Province for the years 2007–2013] entitled: *Economic Marketing of the Lublin Province* within the framework of the financial perspective for the years 2007-2013. According to the assumption of the organisers, i.e. the Marshal's Office of the Lublin Province, the aim of the platform is strengthening the economic image and raising investment attractiveness of the Lublin Province as well as increasing the region's economic competitiveness and creating new jobs. The last Internet user entries are from the beginning of 2015, 25 users are registered. Despite the fact that the platform offers various possibilities of collecting points and further on exchanging them to prizes – the crowdsourcing endeavour has ended in failure.

Availability versus unavailability

Virtual communities are driven by various motives when they undertake to co-create crowdsourcing. Among these a feeling of connection with the other members of the community, willingness to communicate with people having similar interests, a need to constant access to information and knowledge, possibility to participate in games, tournaments, being anonymous, possibility to carry out commercial transactions, providing knowledge, in particular readiness to share knowledge with the other participant [Chiu et al. 2006], but also willingness to comment on the ideas of others are pointed out. However, such behaviours and motives may impede creativity and willingness to send one's own ideas by the virtual community's members

[Smith, Ward, Schumacher 1993]. Then a temptation takes place to compare one's own idea with the others, which may decrease the interest in sending one's original idea – due to fear of ostracism or destructive criticism [Perttula, Sipilä 2007]. It is because they may have a feeling that their idea is not good enough. The availability of ideas on a crowdsourcing platform may also decrease creativity and output and cause dispersion of attention. The Internet users may influence or even inspired by an idea of another person and unconsciously propose analogous ideas [Stone 1971]. Access to an excessive number of ideas of others may lead to dissatisfaction [Grant, Schwartz 2011], decreasing efficiency [Chua, Iyengar 2008], and inertia [Paulus, Dzindolet 2008]. Nevertheless, limitation of access to the ideas of others or placing only one idea also leads to sending of low quality solutions and dissatisfaction with participation in crowdsourcing.

We the People was an endeavour initiated by President Barack Obama. Within this platform, it was possible to collect digital petitions to realise an idea. According to the organisers' assumptions, an idea that received at least 5 thousand signatures in 30 days was implemented. Finally, over 34 thousand people signed a petition to secure funds to build the *Death Star* (see: <https://petitions.obamawhitehouse.archives.gov/petition/secure-resources-and-funding-and-begin-construction-death-star-2016>). Despite a discussion and placing of a counter of collected ideas, this idea was not implemented, which was justified by Obama's administration with a negative attitude to blowing up planets. After that, considering the large interest and negative consequences, the petition signature threshold was raised to a range from 25 thousand to 100 thousand.

Satisfaction versus resentment

Creating an image is one of the benefits possible to be achieved by the organisation exactly thanks to making use of crowdsourcing [Djelassi, Decoopman 2013; Hsieh, Chang 2016]. A feeling of satisfaction of the members of the virtual community translates to a positive perception of the crowdsourcing initiator. However, the role of the initiator is directing to the crowd via the crowdsourcing platform an open call for cooperation and defining the tasks expected to be solved. It is important that the initiator specifies here the aim, scope, schedule, expectations, awards, or recipient group. The initiator should also, during the course of the project, exercise control over its process, e.g. evaluate the incoming ideas/solutions, answer the questions of the participants. The initiator is perceived through the task directed to the virtual community [Fennis, Stroebe 2016]. Thus, it may be assumed that positive experienc-

es from participating in crowdsourcing may have a positive influence on perceiving the initiator and the attitude towards it. On the one hand, the fact of crowdsourcing alone may cause that the initiator is perceived as an innovative, modern entity, which is open to the environment and its opinion. This increases satisfaction and localness towards the initiator [Brakus, Schmitt, Zarantonello 2009]. On the other hand, however, dissatisfaction with crowdsourcing, participating in it, or aversion towards the task directed to the virtual community alone – may contribute to discouragement and dissatisfaction and negative perception of the initiator.

One of the examples of paradoxes in this scope is Shell's campaign, which was initiated following obtaining the consent of President Barack Obama for exploitation of deposits in the Arctic. Shell allegedly decided to support its entry with drilling rigs with an information campaign using a slogan *Let's Go! Arctic*. In the opinion of the organisers "the aim of the campaign is making everyone feel excited by releasing the so necessary resources of the Arctic". Within the campaign a gallery of advertisements was created on the *arcticready.com* platform, enabling the users to add any kind of text to a photograph through a special advertisement generator. Due to this, advertisements were created which were not very favourable to the organisation. With time it turned out that the entire crowdsourcing action was a provocation organised by Greenpeace and The Yes Men, without Shell's knowledge about it. Nevertheless, a parody of Shell's advertisement was even displayed on a billboard in Houston. The Internet users shared the original versions of the advertisements via the social media, at the same time accusing Shell's employees of stupidity and lack of sensitivity.

Functionality versus non-functionality

In Lee and Shim's opinion, the more the technology is consistent with the current situation and needs of the organisation, the faster it will be accepted by the virtual community. The following parameters are important, among others: reliability, range, capacity and storage, efficiency, safety, comprehensiveness, types and methods of available interactions, throughput, working time, reaction time, administrator entitlement types. M. Hosseini, K. Phalp, J. Taylor and R. Ali point out that a platform should enable establishing interactions with the crowd, including: a possibility to register the crowd, to authenticate it, declaring by the crowd its capabilities and skills, allocating tasks, sending ideas, coordination, supervision, and feedback. In addition, the authors indicate the possibilities of contacting the organisation by the crowd, sending the executed tasks, assistance in registration, time negotiation mechanisms, price, and archiving [Hosseini, Phalp, Taylor, Ali 2014; Soliman 2014]. Whereas, an incorrect-

ly chosen crowdsourcing platform, which is too complicated and with too many functions may contribute to receiving low quality ideas developed by the virtual community and its aversion to participate in crowdsourcing. As examples show, an easy to operate platform and with not too many functions also lead to discouragement.

An example of such unsuccessful campaign is the action conducted by the Durex brand which offered sending condoms to couples which needed them in any city of the world. The crowdsourcing platform did not impose any difficult rules and was user friendly. It was also available as a smartphone application. It was enough to place a demand via the website or by using an application entitled SOS Condoms. The company decided to open to crowdsourcing in the beginning of the campaign and asked the “crowd” to choose any city around the globe where it would launch an information campaign. Unfortunately, this impacted the activeness of the virtual community members. They started to joke about it and put forward Muslim cities as candidates. The biggest number of votes was obtained by a conservative and Muslim city named Batman. Durex decided to close the campaign.

Conclusion

Identification in the subject literature of crowdsourcing paradoxes enabled formulating the following conclusions:

- 1) A broad selection of benefits able to be achieved owing to crowdsourcing is the driving force for more and more organisations to initiate such endeavours. Apart from the potential advantages, crowdsourcing carries significant threats. This means that it is hard to bring down caring for the level of crowdsourcing only to continuous aiming at maximising all of its aspects: its too high level may be detrimental to the organisation and invoke effects contrary to those intended – which may be named the crowdsourcing paradox. Awareness of the decision makers of the existing paradoxes may contribute to the success of a crowdsourcing endeavour.
- 2) Among the identified paradoxes it is possible to indicate the following: communication/its lack between the virtual community and the organisation, excess/shortage of ideas placed on the crowdsourcing platform, satisfaction/resentment, and functionality/impracticality.
- 3) The above-mentioned findings correspond with the results of research obtained by J. Haag [2017] who formulates similar conclusions which state that giving access on the platform to individual ideas of the members of the virtual community leads to acquiring ideas of poor quality. Whereas, an excess may cause

chaos and a decrease of creativity. In the context of the task: if it is too simple it leads to indolence and if it is too difficult it discourages from taking action. A lack of assessment of the ideas sent by the virtual community decreases efficiency while an excessive assessment contributes to a feeling of intimidation. An excessive system of motivation causes that the participants focus on the assessment criteria and possibility to win, a lack of motivation discourages from work.

The identified paradoxes may transform the dilemmas and difficulties into challenges that the organisation which wishes to become mature crowdsourcing wise should be able to meet. The carried out literature studies conducted for the needs of this article may also become an inspiration to design research in this area.

References

- Adepetu A., Khaja A., Al Abd Y., Al Zaabi A., Svetinovic D. (2012)**, *Crowdrequire: A requirements engineering crowdsourcing platform*, Spring Symposium: Wisdom of the Crowd.
- Afuah A., Tucci C.L. (2012)**, *Crowdsourcing as a solution to distant search*, "Academy of Management Review", vol. 37, no. 3, pp. 355–375.
- Basto D., Flavin T., Patino C. (2010)**, *Crowdsourcing Public Policy Innovation*, Working Paper, Heinz College Carnegie Mellon University.
- Brabham D.C. (2013)**, *Crowdsourcing*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Brabham D.C. (2008)**, *Crowdsourcing as a model for problem solving: An introduction and cases, convergence*. "The International Journal of Research into New Media Technologies", vol. 14, no. 1, pp. 75–90.
- Brabham D.C. (2010)**, *Moving the crowd at threadless: motivations for participation in a crowdsourcing application*, "Information, Communication & Society", vol. 13, no. 8, pp. 1122–1145.
- Brakus J.J., Schmitt B.H., Zarantonello L. (2009)**, *Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty?*, "Journal of Marketing", vol. 73, no. 3, pp. 52–68.
- Burger-Helmchen T., Penin J. (2010)**, *The limits of crowdsourcing inventive activities: What do transaction cost theory and the evolutionary theories of the firm teach us?*, Workshop on Open Source Innovation, Strasbourg: France.
- Chan K.W., Chi K.Y., Simon S.K.L. (2010)**, *Is customer participation in value creation a double edged sword? Evidence from professional financial services across cultures*, "Journal of Marketing", vol. 74, no. 3, pp. 48–54.
- Chan K.W., Li S.Y., Zhu J.J. (2015)**, *Fostering customer ideation in crowdsourcing community: The role of peer-to-peer and peer-to-firm interactions*, "Journal of Interactive Marketing", vol. 31, pp. 42–62.

Chiu C., Hsu M., Wang E. (2006), *Understanding knowledge sharing in virtual communities: an integration of social capital and social cognitive theories*, "Decision Support Systems", vol. 42, no. 3, pp. 1872–1888.

Czakon W. (2012), *Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu*, "Przegląd Organizacji", no. 10, pp. 7–10.

Djelassi S., Decoopman I. (2013), *Customers' participation in product development through crowdsourcing: Issues and implications*, "Industrial Marketing Management", vol. 42, no. 5, pp. 683–692.

Fennis B., Stroebe W. (2016), *The Psychology of Advertising*, Routledge, London.

Fojcik Th.M. (2015), *Ambidextrie und Unternehmenserfolg bei einem diskontinuierlichen Wandel*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

Grant A.M., Schwartz B. (2011), *Too much of a good thing: The challenge and opportunity of the inverted U*, "Perspectives on Psychological Science", vol. 6, no. 1, pp. 61–76.

Haag J. (2017), *Can a crowd generate creativity? The social influence of the crowdsourcing community on task satisfaction, attitude towards the initiating organization and creative outcomes of idea generating co-creation activities*. Master Thesis [online], essay.utwente.nl/71730/1/haag_MA_bms.pdf, access: 24.10.2017].

Hetmank L. (2013), *Components and functions of crowdsourcing systems—a systematic literature review*, 11th International Conference on Wirtschaftsinformatik, Lipsia, Alemania.

Hosseini M., Shahri A., Phalp K., Taylor J., Ali R. (2015), *Crowdsourcing: A taxonomy and systematic mapping study*, "Computer Science Review", vol. 17, pp. 43–69.

Howe J. (2006), *The rise of crowdsourcing*, "Wired magazine", vol. 14, no. 6, pp. 1–4.

Hsieh S.H., Chang A. (2016), *The psychological mechanism of brand co-creation engagement*, "Journal of Interactive Marketing", vol. 33, pp. 13–26.

Jeppesen L.B., Lakhani K.R. (2010), *Marginality and problem solving effectiveness in broadcast search*, "Organization Science", vol. 21, no. 5, pp. 1016–1033.

Chua J.R., Iyengar S. (2008), *Creativity as a matter of choice: Prior experience and task instruction as boundary conditions for the positive effect of choice on creativity*, "Journal of Creative Behavior", vol. 42, no. 3, pp. 164–180.

Lakhani K.R., Jeppesen L.B., Lohse P.A., Panetta J.A. (2007), *The value of openness in scientific problem solving*, Harvard Business School Working, 07-050.

Lebraty J.F., Lobre-Lebraty K. (2013), *Crowdsourcing. One Step Beyond*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey.

Lee C.P., Shim J.P. (2007), *An exploratory study of radio frequency identification [RFID] adoption in the healthcare industry*, "European Journal of Information Systems", vol. 16, no. 6, pp. 712–724.

Leimeister J.M. (2012), *Crowdsourcing: Crowdfunding, crowdvoting, crowdcreation*, "Zeitschrift für Controlling und Management", no. 56, pp. 388–392.

Leimeister J.M., Huber M., Bretschneider U., Krcmar H. (2009), *Leveraging Crowdsourcing: Activation-Supporting components for IT-based ideas competition*, "Journal of Management Information Systems", vol. 26, no. 1, pp. 197–224.

Lin F., Lin S., Huang T. (2008), *Knowledge sharing and creation in a teachers' professional virtual community*, "Computers & Education", vol. 50, no. 3, pp. 742–756.

Malone T.W., Laubacher R., Dellarocas C. (2010), *The Collective Intelligence Genome*, "MIT Sloan Management Review", vol. 51, no. 3, pp. 21–31.

Mick G.D., Fournier S. (1998), *Paradoxes of technology: consumer cognizances emotions and coping strategies*, "Journal Of Consumer Research", vol. 25, no. 2, pp. 123–142.

Paulus P.B., Brown V.R. (2007), *Toward more creative and innovative group idea generation: A cognitive-social-motivational perspective of brainstorming*, "Social and Personality Compass", vol. 1, no. 1, pp. 248–265.

Paulus P.B., Dzindolet M. (2008), *Social influence, creativity and innovation*, "Social Influence", vol. 3, no. 4, pp. 228–247.

Perttula M., Sipilä P. (2007), *The idea exposure paradigm in design idea generation*, "Journal of Engineering Design", vol. 18, no. 1, pp. 93–102.

Quinn A.J., Bederson B.B. (2011), *Human computation: a survey and taxonomy of a growing field*, Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, pp. 1403–1412, ACM, New York, NY, USA.

Rheingold H. (2000), *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*, MIT Press, Cambridge.

Rouse A. (2010), *A preliminary taxonomy of crowdsourcing*, ACIS 2010 Proceedings, Paper 76.

Schemmann B., Herrmann A.M., Chappin M.M.H., Heimeriks G.J. (2016), *Crowdsourcing ideas: Involving ordinary users in the ideation phase of new product development*, "Research Policy", vol. 45, no. 6, pp. 1145–1154.

Sharma A. (2010), *Crowdsourcing critical success factor model: Strategies to harness the collective intelligence of the crowd* [online], irevolution.files.wordpress.com/2010/05/working-paper1.pdf, access: 24.10.2017.

Sloane P. (2011), *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing: Advice from Leading Experts*, Kogan Page Publishers, UK.

Smith S.M., Ward T.B., Schumacher J.S. (1993), *Constraining effects of examples in a creative generation task*, "Memory & Cognition", vol. 21, no. 6, pp. 837–845.

Soliman W. (2014), *A contingency model for organizational adoption of mobile crowdsourcing brokerages – MCB*, Discussion paper in the International Conference of Mobile Business, London.

Stone T. (1971), *Effects of mode of organization and feedback level on creative task groups*, "Journal of Applied Psychology", vol. 55, no. 4, pp. 324–330.

Sułkowski Ł. (2011), *Metafory, archetypy i paradoksy organizacji*, "Organizacja i Kierowanie", no. 2, pp. 55–69.

Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.

Surowiecki J. (2004), *The Wisdom of Crowds. Why the Many are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies, and Nations*, Doubleday, New York, London, Toronto, Sidney, Auckland.

Vukovic M. (2009), *Crowdsourcing for enterprises*, Proceedings of Congress on Services, pp. 686–692.

Yang J., Adamic L.A., Ackerman M.S. (2008), *Crowdsourcing and knowledge sharing: strategic user behavior on taskcn*, Proceedings of the 9th ACM Conference on Electronic Commerce, ACM, pp. 246–255.

Aneta Lipińska | aneta.lipinska@uj.edu.pl

NR ORCID: 0000-0002-9370-1804

Jagiellonian University

Areas and Forms of Operation of Academic Business Incubators alongside Startup Organizations

Abstract

Incubators constitute the institutional and organizational support for companies in the early stages of development. One of the categories of incubators are academic business incubators whose activity is examined in this study. Based on the literature analysis the study presents concepts and problems associated with the operation of startups in the knowledge economy and the characterized organizations constituting institutional support for this type of organization. The research will verify the hypothesis that business incubators operating in the academic environment are important for the development of innovative products and services, created within the framework of the startup organizations supported. This is connected with the business model adopted by incubators. It is based on the combination of infrastructure, technology and know-how with the social capital of the academic environment. The diagnosis of the activity and the impact of academic business incubators is part of the analysis of the ecosystem of Polish startups conducted by the author.

Key words:

startup, academic business incubator, company's environment, institutional support.

Introduction

The formation and development of enterprises in the knowledge-based economy depends largely on the existence of quality instruments to support their competitiveness and innovation. This dependence refers particularly to startups, i.e. companies that are in the early stages of development, implementing innovative products and services, looking for an appropriate business model and operating in turbulent environments. Business incubators are institutions operating alongside startups and offering various forms of support for their development. They are, together with training-advisory centers and loan funds, among the oldest elements of the infrastructure supporting Polish entrepreneurship [Bąkowski, Mażewska 2014].

The aim of this article is to identify and evaluate the scope and forms of operation of academic business incubators, offering various forms of support for startups for which they constitute an essential element of business environment.

Description of selected elements of ecosystem of startups

Innovation and invention

The explanation of the concept of innovation is important from the perspective of the author's research on the ecosystem of startups (the studies described in this paper are part of the research). It is important to note that this research may verify the hypothesis that business incubators operating in the academic environment are of great importance for the development of innovative products and services, created within the startup organizations supported.

According to the US Department of Commerce, innovation stands for invention, modernization and commercialization of new products, processes and services [The U.S. Department of Commerce 2017]. The concept of the so-called Schumpeter's triad distinguishes innovation (as the introduction of new or improvement of existing products, methods and organization of production, sales or purchases, opening of new markets or use of new materials) from invention (i.e. inventions, based on knowledge and new scientific thought, before the stage of implementation) and imitation (i.e. dissemination of innovation through adaptation and diffusion) [Schumpeter 1960]. The relationship between innovation and invention is accentuated by G. Pinchot and R. Pellman [1999]. They identify invention with creativity and treat innovation as its extension – from an idea to implementation, i.e. creation and widespread

use of a new product, service, process or system. P. Drucker [1992] points out that an essential element and also the success factor of innovation on the market is commercialization, understood as all the activities aimed at transforming knowledge into new products, services, technologies and organizational solutions.

Market participants and their interactions in knowledge-based economy

Innovation plays a special role in the knowledge-based economy (KBE) which, according to the OECD definition [1996], is based on creation, dissemination and, above all, effective use of knowledge and information by market participants. According to K. Piech [2009], the KBE elements, leading to the formation or accumulation of knowledge, include: human capital, innovation system, ICTs and institutional-legal environment. L. Leydesdorff [2006a] ascribes the responsibility for shaping innovation to universities and research and development units. According to this concept, companies are responsible for generating value and public authorities for managing key processes.

The organization's environment in the knowledge-based economy has evolved from a simple and stable, low or moderate degree of uncertainty to a complex, dynamically changing, and high degree of uncertainty, referred to as turbulent in the subject literature [Griffin 2010; Adamik, Matejun 2012]. The environment influences the operating conditions of the organization, defining the possibilities of their development, creating opportunities, but also creating barriers and threats [Koźmiński, Piotrowski 2000].

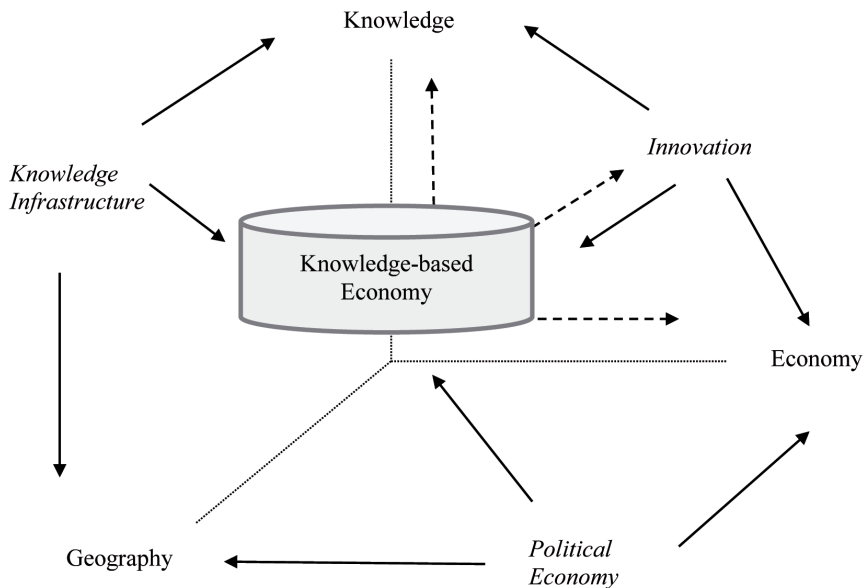
The impact of the business environment on organizations can be analyzed based on the systemic approach and systems theory [Kozuch, Kozuch, Plawgo 2005]. In this approach, it is important to perceive the organization as a system whose development and achievement of goals depend on the relationship with the environment. Attention is also paid to input factors (human, capital, technological, information) that are transformed into the organization results (output), i.e. goods, services, values, profits, losses and others. The interaction between the organization and its environment plays an important role in the transformation of factors [Koźmiński, Piotrowski 2000; Stoner, Freeman, Gibert jr 2001].

In explaining the influence of the environment on organizations, the complexity theory and complex systems theory also apply. This approach draws attention to the characteristics of complexity of organizations and their environment, and manage-

ment activities are determined depending on the degree of orderliness and complexity of conditions [Stacey 1996; Snowden, Boone 2007; Smith, Graetz 2006].

This study adopts the Leydesdorff's Triple Helix [2006] Model as one that allows for regarding the characteristics of the organization as complex and dynamic systems and determinants of relations between organizations and their business environment as part of the systems and complexity theory. This model reflects the relations of individual market entities, such as, startups and business incubators, taking into account the level of complexity and the impact of these interactions on entities operating in a knowledge-based economy.

Figure 1. Interaction of key environments in the knowledge-based economy in the Triple Helix Model



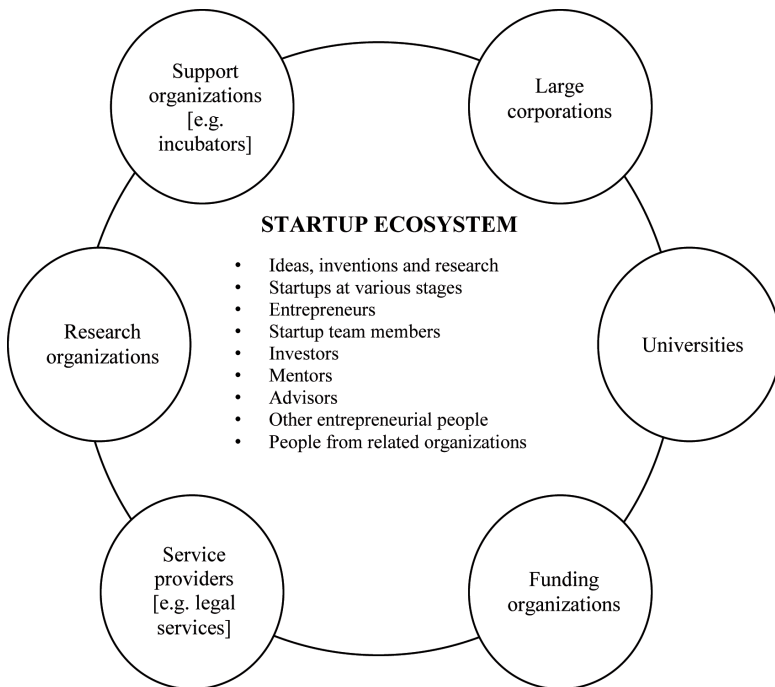
Source: own study based on: Leydesdorff 2006, pp. 42–76.

Figure 1 referring to the Triple Helix Model by L. Leydesdorff shows the network of three environments – key stakeholders of innovation represented by: companies, the world of science together with public authorities and the flow of knowledge among them. Interpenetration of the institutions from these three environments involves performing functions originally ascribed to a different sector. For example, universities are places for creation of companies or institutional forms of their support, such as, business incubators. At the same time companies, sharing knowledge

or participating in trainings or research projects, develop academic functions. What is important for the development of the knowledge-based economy are social relationships between market operators, their learning ability and creation of alliances for common operation in an innovative environment [Leydesdorff 2006b].

Startups are an example of market participants playing an important role in the knowledge-based economy. According to S. Blank and B. Dorf [2013], they are temporary organizations searching for a scalable, repeatable and profitable business model. E. Ries [2011] defines a startup as any institution established to produce a new product or service under conditions of extreme uncertainty. Many startups are associated with the high-tech sector, which is characterized by a high degree of market and technological uncertainty and competitiveness subject to changes [Mohr, Sengupta, Slater 2009]. Startups operate within the ecosystem which includes key resources such as knowledge, expertise, financial resources and time, and institutions presented in Figure 2 [Grow Advisors 2017].

Figure 2. Elements of startup ecosystem



Source: own study based on: Grow Advisors [2017], The Startup Ecosystem White Paper [online], <http://www.startupcommons.org/>.

In the case of startup organizations, the business ecosystem, when compared to the economy sector, is a better form of analysis of their behaviour in the context of strategy, competition, innovation and network connections [Stańczyk-Hugiet 2015]. The business ecosystem model developed by D. Isenberg [2011] identifies the following six fields: politics, finance, culture, institutional support, human resources and markets. These fields, in a complex and multidirectional way, affect enterprises operating within a given ecosystem. Ecosystems that affect the development of entrepreneurship arise [Isenberg 2011] under certain conditions, such as, favourable culture, well-run economic policy, availability of financial resources, high-quality human capital or institutional support. This approach is compliant with the assumptions of the Triple Helix Model adopted.

Academic business incubators as part of the university and business environment

The requirements of the contemporary market impose on universities the necessity to implement not only the traditional roles, such as, to educate and do research, but also to promote and support entrepreneurship, which is reflected in the establishment of cooperation of research centers with business community [Zajko 2013].

Academic entrepreneurship¹ is mainly associated with the transfer of innovation, knowledge and technology. In a narrow sense it is identified with the formation of technology companies and the representatives of the academic community undertaking business activities. In a broader sense it also includes instruments and intermediaries supporting contacts of academic and business environments, operating under their support [Guliński, Zasiadły 2005].

- Business incubators, which are established in order to select, organize and accelerate the growth and success of new companies by providing them with services and resources [NBIA 2009] and a comprehensive program of business support, are institutions operating both in the academic and business environment. One can talk about the realization of the basic objective of incubators when the companies promoted by them are able to leave the program and survive financially [Guliński, Zasiadły 2005]. According to NBIA (National Business Incubation Association), what is important for the definition of business incubators is the specification of their bu-

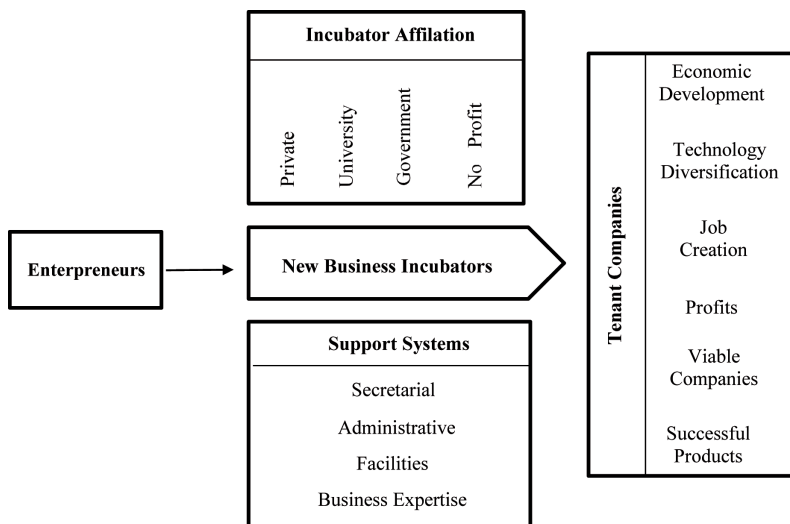
1. The Act of 27 July 2005, the law on higher education [Journal of Laws No. 164, item. 1365], constitutes a legal basis for the development of academic entrepreneurship in Poland – Academic entrepreneurship in Poland is legally regulated mainly by the Parliamentary Act – Law on Higher Education [Act of 27 July 2005, Journal of Laws, No. 164, item.1365].

business services, such as, organizational support, technical assistance, infrastructure, assistance in obtaining financing, consulting tailored to the needs of startups, mainly in the field of business activity management [NBIA 2009]. J. Bruneel et al. [2012] distinguish between three types of incubators, considering the scope of support provided to startups:

- The first generation incubators, providing mainly infrastructure;
- The second generation incubators, which in addition to infrastructure provide individualized business counseling;
- The third generation incubators, which supplemented the offer with the creation of business networks [startups, business angels, mentors, etc.] and thanks to which the companies supported gained access to key resources – information, knowledge and experiences of other participants that are members of the network.

Business incubators, through services provided to startups, affect their development, leading to business maturity. According to R.W. Smilor [1987], they are intermediaries in technology transfer and financing of innovative products marketed by startups. They also favorably affect the communities in which they operate. Figure 3 presents the impact areas of business incubators in the competitive business environment.

Figure 3. The impact of business incubators by R.W. Smilor [1987]



Source: own study based on: Smilor 1987, pp. 146–156.

Academic incubators created alongside universities or under their support are a special kind of business incubators, in which, in addition to standard functions performed in this type of entities, actions are focused on education and training, technology, patent and business consulting, access to knowledge, skills and experience of researchers and students [Zasiadły 2005]. Academic business incubators are established primarily to provide support in the development of new projects in the knowledge-based economy as well as the production, transfer and commercialization of scientific and technological knowledge [Grimaldi, Grandi 2005].

Zasiadły [2005] divides academic incubators based on the data about initiators and organizational specifics:

- Academic Business Incubators (AIP) created by the foundation of the same name, operating at selected universities in Poland, operating in a centralized structure and providing a wide variety of forms of support for startups;
- Technological academic incubators connected with technology transfer centers operating at universities, functioning generally in the form of a stand-alone project as part of the program supporting innovation and technology development.
- Academic business incubators created on the initiative of student organizations, such as, scientific circles and academic career offices, formed to support the entrepreneurship of students and university staff.

The detailed description of the areas of operation of academic incubators has been presented based on the results of own study in the next section of this article.

Research methods

The main objective of the study was to gain knowledge about the scope and forms of support that academic incubators offer to companies that are in the early stages of development, i.e. startups. In accordance with the Triple Helix Model adopted, the identification and evaluation of interactions between entities, such as, startups and business incubators, operating within business ecosystems, will allow for drawing conclusions about the impact of these relationships on the development and innovation of startup organizations. These conclusions will become the basis for the development of hypotheses in the further stages of research on the startup ecosystem.

Therefore, business incubators that are organizationally connected with the academic world (operating in the immediate vicinity or within universities) were evaluated. The analysis excluded university business schools whose offer is usually limited to sharing office space with infrastructure (coworking) and counselling in a narrow range.

The evaluation of academic business incubators has been carried out mainly through the analysis of the existing data (desk research). The analysis included:

- The information available on the websites of the entities analyzed;
- Materials available on other websites dedicated to e-business, institutions, business support institutions, startup environment (e.g. mamstartup.pl, startupcommons.org, parp.gov.pl/);
- Public statistics;
- Conference materials, research reports, legal acts and materials in a different form, which are connected with the subject and purpose of evaluation.

The analysis was supplemented with in-depth interviews (IDI) with deliberately chosen representatives of academic business incubators. Three interviews were conducted and the fragments of one of them were subject to analysis. The remaining data coming from interviews were used to plan further detailed qualitative research.

The research was conducted in the period from 10/25/2016 to 01/05/2017 and included academic business incubators operating in Poland.²

Characteristics of the study group of academic business incubators

24 academic business incubators were evaluated. 14 belonged to the AIP network of incubators, and the remaining 10 operated outside of this network. Individual units were randomly chosen from databases created based on statistics provided by institutions, such as, PARP and AIP incubators.³

Academic business incubators included in the study came from the following cities:

- Białystok, Bielsko-Biała, Kielce, Rzeszów, Szczecin, Łódź, Lublin, Opole and Gliwice (one from each city);
- Gdańsk and Poznań (two from each city);
- Wrocław (three from this city);
- Warsaw and Kraków (four from each city).

The incubators examined were most often universities (42%) and technical universities (29%); 8% functioned in conjunction with economic universities, and the re-

2. The source of information about these institutions were databases maintained by the AIP incubators [<http://www.inkubatory.pl>] and the Polish Agency for Enterprise Development [<http://www.parp.gov.pl>], websites of universities and other Internet sources reviewed before the beginning of the research.

3. The PARP studies diagnosed 24 academic business incubators operating in Poland in 2014 [Bąkowski, Mażewska 2014, p. 13]. As part of the AIP network of organizations there were 56 incubators in 24 Polish cities in 2015 [AIP Incubators, 2015: html].

maintaining 21% with other universities, such as: AGH University of Science and Technology, Warsaw University of Life Sciences, Warsaw School of Economics, University of Information Technology and Management in Rzeszów or University of Bielsko-Biała.

Only 8 (33%) of 24 entities analyzed provided data about the number of incubated companies. It amounts from 5 to 36 companies, which is an average of 18 companies per one incubator.⁴

Among the analyzed incubators one can identify their distinctive achievements or forms of operation:

- The Lower Silesian Incubator of Entrepreneurship, functioning, among others, alongside the University of Wrocław is the winner of the international competition for the best scientific incubator in 2013, in the category of "Return on public investment" [<http://uni.wroc.pl/aip-uwr>, 2017: html];
- Academic Business Incubator at the University of Opole on 06/23/2016 gained the status of an accredited center for innovation, allowing for the provision of consultancy services in the field of innovation [<http://inkubator.uni.opole.pl/?portfolio=akredytowany-osrodek-innowacji>: html];
- The Incubator of the University of Łódź offers a capital investment of several hundred thousand zlotys [per business] from the university's seed fund StartMoney managed by the Accelerator of the University of Łódź [www.startmoney.pl: html].

Half of the entities examined belong to the network of organizations called AIP Incubators, which is one of the essential elements of the institutional environment of startups in Poland. This institution, existing on the market since 2004, in 2015 consisted of a network of 56 incubators operating in 24 cities, under which 2,300 startups functioned. The number of companies that appeared on the market with the participation of AIP since its inception is estimated at over 12 000 companies. These were brands such as: PhotoBlog.pl, Chomikuj.pl or Key2Print. What also seems noteworthy is the pre-incubation model implemented by the AIP organization (Business without social insurance). This model involves letting startups use the legal personality of the AIP foundation, providing legal, accounting and administrative support [<https://inkubatory.pl/podsumowanie-2015>, 2017: html, <https://inkubatory.pl/o-aip/>, 2017].

4. Data on the number of the companies incubated in the incubators analyzed are as of 12/31/2016.

Analysis of areas of operation of Academic Business Incubators alongside startups

Scope of operation of academic business incubators. Access to infrastructure

The most widespread service offered to startups by academic business incubators is access to infrastructure, such as, offices, conference rooms, computer equipment, coworking space, etc. These services are offered by all the surveyed incubators. They allow startups primarily to lower the costs of current activities.

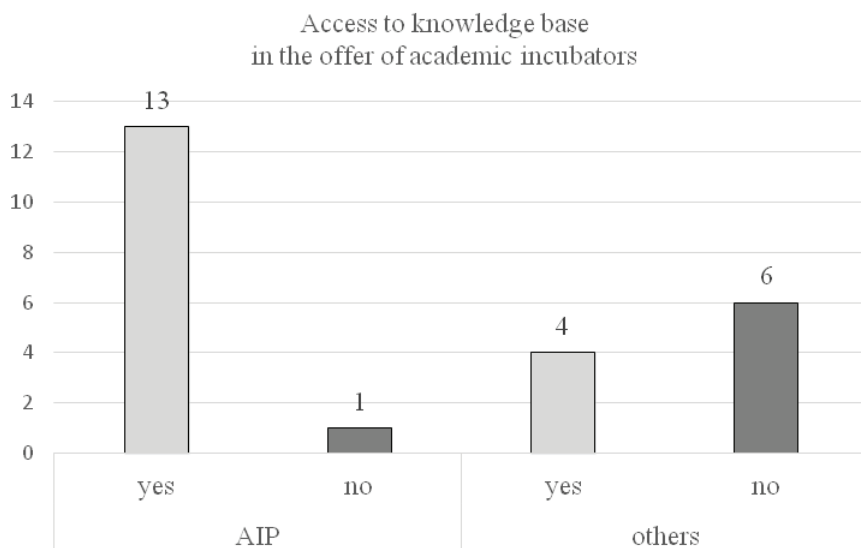
Consulting, training and mentoring

All the incubators examined offer expert advice - accounting, legal-administrative and business consulting and trainings [workshops, lectures] for the representatives of the incubated companies. In addition, 75% of incubators also have the mentoring program (in the AIP incubators known as StartUp Mentoring) which usually takes the form of individual meetings and consultations conducted by experienced practitioners. Thanks to mentoring, the representatives of startups have the opportunity to receive feedback on the idea or business model, expand knowledge, avoid mistakes associated with starting a business, etc.

Access to knowledge base

Academic business incubators, acting as entities affiliated with universities have a high potential in gathering and sharing information and knowledge necessary for conducting business, as well as in activities promoting entrepreneurship. They may, at the same time, take advantage of the resources of the university, using the knowledge of teachers and students, databases [e.g. theses, areas of interest of researchers and organizational units of the university, including possible forms of cooperation, students looking for apprenticeship and internships], etc.

Figure 4. Access to knowledge base in the offer of academic incubators

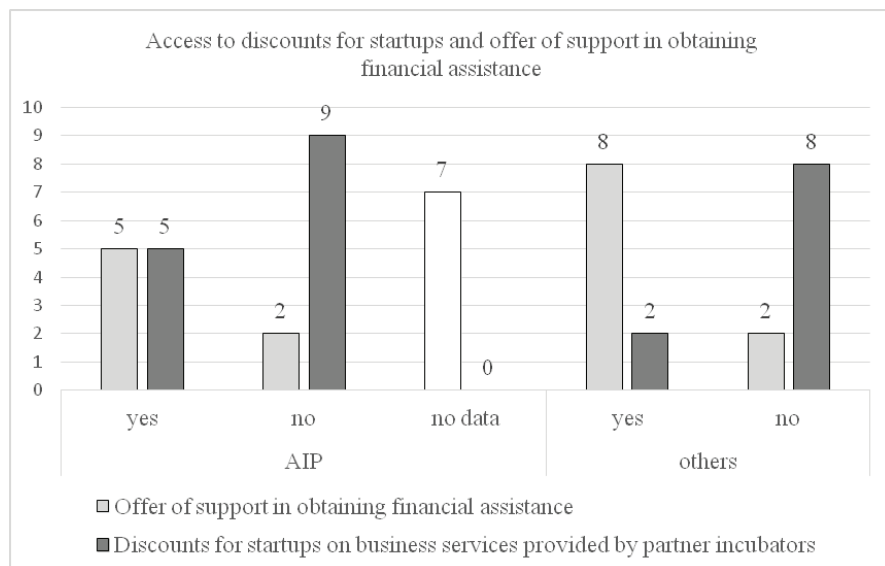


Source: own elaboration.

Providing startups with knowledge base lies within the scope of operation of 71% (17) of the surveyed incubators. Most entities that meet this criterion are part of the AIP network. In 10 analyzed incubators operating outside of the above-mentioned network, 4 provide access to knowledge base, and 6 did not create and never gave access to such resources (Fig. 4).

Access to discounts and sources of funding

Figure 5 presents the distribution of the number of academic business incubators offering various forms of support in financing startups. More than half (54%) of the surveyed incubators offer support for startups in obtaining financial assistance; 17% do not offer such services, and in the case of 29% of the entities information about the services of financial support or access to various sources of financing was not available. The percentage of the surveyed incubators offering discounts to startups from business partners is 29%, while 71% of entities do not offer such services.

Figure 5. Access to discounts for startups and offer of support in obtaining financial assistance

Source: own elaboration.

This data can be compared with the results of the evaluation of the need for instruments to support e-business, conducted among representatives of ICTs.⁵ The analysis of forms and instruments of support was connected with the degree of development of the company – support during the formation of startups, development of startups and support for mature companies [market leaders]. Four types of support were analyzed: financial, professional, networking and cooperation promoting (stimulating). The analysis of the forms of support preferred by ICT companies at different stages of life of the company shows that support [both in the opinion of leaders and other ICT companies] is needed the most at the stage of the formation of start-ups and the least in the case of mature companies. According to respondents, financial support is needed the most at the stage of formation of startups according to 71% of ICT leaders and 81% of other companies in this industry. The second most important form of support is factual support, and the third – networking support [Klimczak, Leszczyńska, PSDB 2014].

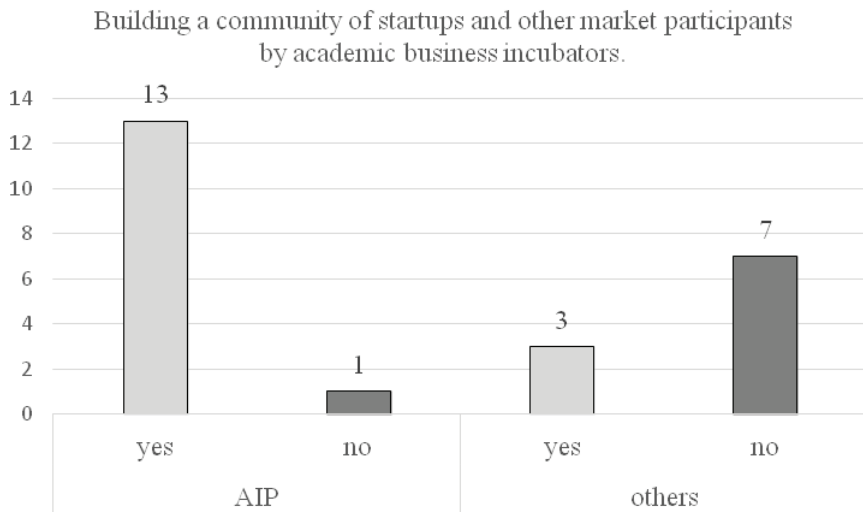
5. Study *Evaluation of the need for instruments to support e-business* was carried out world-wide and in Poland using research methodology taking into account both qualitative [75 IDIs, 4 FGIs] and quantitative research techniques [a total of 503 CAWI/CAPI companies in the ICT market].

On the basis of the combination of the above research results it can be concluded that the lack of the offer of support to startups in obtaining financial support for about 50% of academic business incubators does not meet the expectations of entrepreneurs and is contrary to their strong belief in the great importance of this support instrument.

Building a community composed of startups and other market operators by academic business incubators

One of the roles of academic business incubators is to create conditions for cooperation and to promote startups in a broader business environment. This activity, referred to as networking, is the domain of the analyzed companies focused in the AIP network of incubators. 13 in 14 entities from this group have in their offer networking activities (the program is called Startup Mixer). On the whole, networking is offered by 65% of the analyzed academic business incubators (Fig. 6).

Figure 6. Building a community of startups and other market participants by academic business incubators



Source: own elaboration.

Using legal personality of academic business incubators

The last of the analyzed forms of support given by academic business incubators is to enable startups to use the legal personality of academic incubators (e.g. a program called *Test business without social insurance*, conducted by AIP incubators). This formula is offered in the study group mainly by the entities from the network of AIP Incubators (13 in 14 surveyed entities). In total, it is offered by 67% of incubators.

Providing startups with its legal personality, an incubator allows them to operate without business registration. When signing contracts and issuing invoices, the registration data of the incubator are used (NIP [Tax Identification Number], REGON [Statistical Identification Number], KRS [National Court Register Number]). Startups using this formula do not pay social insurance or income tax on income earned in a given month. Profits generated by startups go to the subaccount managed as part of the account of the incubator. Accounting and legal departments of incubators validate the documents issued. This solution allows for minimizing risks and costs associated with starting a business.

Conclusion

Based on the overall analysis of the actions and potential of academic business incubators, one can draw conclusions about their impact on the development of companies in the initial period of operation.

- 1) The most common services offered by academic business incubators include: providing startups with infrastructure, conducting trainings or counselling.
- 2) Academic business incubators do not fully use the potential of universities in creating and sharing knowledge base with startups.
- 3) The AIP Network of Incubators offers a wider range of support instruments compared with other organizations of this type operating in their ecosystem.
- 4) The limited offer of financial support for startups by business incubators does not meet the expectations of entrepreneurs in this field.

It is necessary to carry out further research analyzing in detail the mechanisms of the functioning of academic business incubators to identify key success factors in the commercialization of knowledge and implementation of various forms of support for innovative businesses. In-depth research indicates the use of different data sources, methods and research perspectives, in accordance with the principle of triangulation. What is necessary is a critical approach to the evaluation of academic business incubators, due to the possible dissonance between the potential and actual impact on the innovation and competitiveness of startups.

References

- Bąkowski A., Mażewska M. (ed.), (2014), *Ośrodki innowacji w Polsce (z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości). Raport z badania 2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Blank S., Dorf B. (2013), *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Helion, Gliwice.
- Bruneel J., Ratinho T., Clarysse B., Groen A. (2012), *The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations*, "Technovation", vol. 32, no. 2, pp. 110–121.
- Drucker P.F. (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Grimaldi R., Grandi A. (2005), *Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models*, "Technovation", vol. 25, no. 2, pp. 111–121.
- Grow Advisors (2017), *The Startup Ecosystem White Paper* [online], <http://www.startupcommons.org/>, access: 12.02.2017.
- Guliński J., Zasiadły K. (ed.) (2005), *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Inkubatory AIP, (2015), *Podsumowanie roku 2015 w Inkubatorach AIP* [online], <https://inkubatory.pl/podsumowanie-2015/>, access: 5.01.2017.
- Isenberg D. (2011), *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship*, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park [online], <http://entrepreneurial-revolution.com/>, access: 31.08.2016.
- Klimczak T., Leszczyńska B., PSDB (2014) *Ewaluacja zapotrzebowania na instrumenty wsparcia e-biznesu. Raport końcowy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Leydesdorff L. (2006a), *The Knowledge-based Economy: Modeled, Measured, Stimulated*, Universal Publishers, Florida.

Leydesdorff L. (2006b), *The Knowledge-Based Economy and the Triple Helix Model* [in:] W. Dolfsma, L. Soete (ed.), *Reading the Dynamics of a Knowledge Economy*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 42–76.

Mohr J., Sengupta S., Slater S. (2009), *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, 3rd ed, Prentice Hall, Upper Saddle River.

NBIA (2009), *What is business incubation?* [online], http://www2.nbia.org/resource_library/what_is/index.php, access: 27.12.2016.

OECD (1996), *The Knowledge-Based Economy*, OECD, Paris.

Piech K. (2009), *Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarczym. W kierunku pomiaru i współczesnej roli państwa*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.

Pinchot G., Pellman R. (1999), *Intrapreneuring in Action. A handbook for Business Innovation*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Ries E. (2011), *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business, New York.

Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.

Smilor R.W. (1987), *Managing the incubator system: Critical success factors to accelerate new company development*, "IEEE transactions on Engineering Management", vol. 34, no. 4, pp. 146–156.

Smith A.C.T., Graetz F. (2006), *Complexity theory and organizing form dualities*, "Management Decision", no. 44, no. 7, pp. 851–870.

Snowden D.J., Boone M.E. (2007), *A Leader's Framework for Decision Making*, "Harvard Business Review", no. 11, <https://hbr.org/archive-toc/BR0711>, access: 12.08.2017.

Stacey R.D. (1996), *Complexity and Creativity in Organizations*, Berrett-Koehler, San Francisco.

Stańczyk-Hugiet E. (2015), *Strategicznie o ekosystemie biznesu*, "Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości", vol. 32, no. 2, pp. 395–409.

The U.S. Department of Commerce (2017), *About Commerce* [online], <https://www.commerce.gov/page/innovation>, access:12.01.2017.

Zajko K. (2013), *Korzyści wynikające ze współpracy przedsiębiorców prowadzących działalność innowacyjną z innymi podmiotami* [in:] K. Bromski (ed.) *Współpraca nauki i biznesu. Doświadczenia i dobre praktyki wybranych projektów w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, pp. 13–26.

Zasiadły K. (2005), *Akademicki inkubator przedsiębiorczości (AIP)* [in:] K.B. Matusiak (ed.) *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, pp. 13–15.

Adam Skrzypek | adam.skrzypek@uph.edu.pl

NR ORCID: 00000-0001-7644-0107

University of Natural Sciences and Humanities, Siedlce

*When we act with deep integrity and align with what we feel called
to do, the universe conspires to support us.*

Frederic Laloux

*The time of teal organisations may be drawing near, therefore we
should remember that "Nothing is more powerful as an idea whose
time has come".*

Victor Hugo

*The most exciting breakthroughs of the twenty-first century will not
occur because of technology, but because of an expanding concept
of what it means to be human.*

John Naisbitt

Teal Organization as an Effective Business Model

Abstract

This article describes teal management styles that are free from rigid hierarchy. Principles of teal management are discussed. The article offers useful recommendations to follow in running the teal organization. Buurtzorg – a pioneering healthcare organization – is described as an excellent example of a teal organization. F. Laloux's views on laying the foundations of teal companies are presented. Considering the significant contribution of A.J. Blikle to teal organizations in Poland, his approach to building a teal organization is described.

Key words:

teal organization, teal management, management principles, management styles

Introduction

Teal organisation is a term coined by F. Laloux [2015] and introduced to provide common identity to companies that decided to reinvent their organization. Accounting for the management style using teal is justified, as it has a unique set of colours and differs from other approaches. Organisational approach resembling 'teal' was already presented in studies by E. Deming [1994] and P. Drucker [1993, 2000]. It was a new paradigm for teamwork organization referred to as teal by F. Laloux. Based on his professional experience, he developed the concept of a teal organization, with no fixed power hierarchy, where taking responsibility for projects and treating them as their own is the highest reward for employees. Teal involves self-management, wholeness and evolutionary purpose [Blikle 2016]. It should be noted that a self-managed organisation is one where decisions are made in line with the principle 'decision-makers are those who have the knowledge, and the rest confides in them' [Blikle 2017, p. 52].

Teal organisation emerged as a sign of the ability to take a bird's eye view on the existing management solutions (paradigms in management) and it allowed to point out solutions which are based on scientific and practical experiences. The same was true after all for the Balance Scorecard (BSC) created by R. Kaplan and D. Norton [1996]. Then one may ask: have companies not taken into account the financial aspect, processes, customers and growth in managing organisations before? They have, however, their combination was different and adopted indicators (financial and non-financial) were not always proper. The organisation is a vehicle for human collaboration.

Constant change in the environment requires changes in the mind-set and awareness. Teal organisation has been increasingly popular as an effective model of running a business, as all employees are given space and opportunities for personal growth, at the same time being responsible for the outcomes of their actions and for pursuing company goals. The emerging problems are solved by research teams and the whole organisation is transparent. Dialogue and cooperation are the underlying tenets of the organisation. Debates are conducted in a frank and open spirit, where anyone can take the floor and where everyone is showing respect for human dignity. Such organisation wishes to work out the habit and ability to discuss difficult issues in a professional and non-emotional manner. Teal organisation strives to reduce orders to an absolute minimum. Managing an organisation according to teal paradigm was referred to by A.J. Blikle [2017] as partnership democracy. He also pointed out that in a self-managed organisation decisions are made according to a simple principle "decision-makers are those who have the knowledge, and the rest confides in

them” [Blikle 2017, p. 52]. The teal organization aspires to become an effective model for running an organization.

The aim of this article was to show the essence, significance and usefulness of the teal organization concept in the process of improving management. The work uses available literature to analyse the phenomenon of teal organizations and diagnostic method to identify and assess the existing state of knowledge relating to teal organizations. Both methods used allowed the author to identify the strengths and weaknesses of this innovative concept and indicate possible future improvements [Gitomer 2011].

1. Organisational paradigms in colours according to F. Laloux and A.J. Blikle

Organisational paradigms using colours were demonstrated by F. Laloux [2015, p. 51] and A.J. Blikle [2017, p. 52] referred to them in his conception as well.

Red: violent management based on fear, with only one chief and one punishment – public execution; unconditional obedience is the major value. Typical red organisations are street gangs, however, companies and organisations may also be encountered.

Amber: there are many chiefs within a formal hierarchy. The major value is compliance with an irrefutable code of honour (military) or code of ethics (organisations). The military and the church are typical examples of amber organisations.

Orange: a hierarchy-based organisation, major value is effectiveness, the organisation is like a machine where people serve as human resources and their value is measured by how useful they are for the organisation. This structure is characteristic of many corporations.

Green: the organisation is managed through democratic decisions, and major values are equality, freedom and justice. Humans are treated as subjects, not like resources. They deserve attention and interest not only because they produce something but because of what they are. Examples of green organizations are cooperatives

The characteristics of the companies to which particular colors have been assigned are presented in Table 1 [EduTank Edison Foundation, n.d.]

Table 1. Colours rendering organizational paradigms

Colour	Description	Guiding Metaphor	Key Breakthroughs	Current Examples
RED	Constant exercise of power by the chief to keep foot soldiers in line. Highly reactive, short-term focus. Thrives in chaotic environments.	Wolfpack	Division of labour Command authority	Organized crime Street gangs Tribal militias
AMBER	Highly formal roles within the hierarchical pyramid. Top-down command and control. Future is a repetition of the past.	Army	Formal roles (stable and scalable hierarchies) Stable replicable processes (long-term perspectives)	Catholic Church Military Most government organizations (public schools, police depts.)
ORANGE	The goal is to beat the competition; achieve profit and growth. Management by objectives (command and control over what, freedom over how)	Machine	Innovation Accountability Meritocracy	Multinational companies Investment banks Charter schools
GREEN	Focus on culture and empowerment to boost employee motivation. Stakeholders replace shareholders as a primary purpose.	Family	Empowerment Egalitarian management Stakeholder model	Businesses known for idealistic practices (Ben&Jerry's; Southwest Airlines, Zappos)
TEAL	Self-management replaces hierarchical pyramid. Organizations are seen as living entities oriented toward realizing their potential.	Living organism	Self-management Wholeness Evolutionary purpose	A few pioneering organizations (Buurtzorg)

Source: own version based on EduTank Edison Foundation, n.d.

At the same time, use of colours picturing the paradigms helps present the relationships between organisational structures, authority, and leadership (Table 2).

Table 2. Relationships between organisational structure, authority, and leadership

System	Cross-organisational relationships	Intra-organisational relationships	Forms of authority	Levels of institutionalisation
red	Violence	Centralized	command	violence, terror

amber	contract, law	Conglomerate	ruling	law
orange	Cluster	corporation	negotiations	international law
green	Networks	decentralized	process-based	international standards
teal	international cooperation	self-management (holacracy)	cross-organizational	transaction, game

Source: Olesiński 2017, p. 121.

Teal is perceived as a very friendly colour. Green organization preceding teal is characterized by:

- sensitivity to people's feelings,
- searching for justice, equality and harmony,
- striving for community, collaboration and agreement,
- concern for building good relationships and their maintenance.

Green organizations focus on empowerment which is manifested in pushing decisions down the pyramid structure, as well as the partial and gradual transfer of power to employees. The traditional way of managing organisations got so out of date that companies should give it up, concluded F. Laloux.¹ On the basis of his extensive professional experience, he developed the concept of a teal organization having no fixed power hierarchy, where taking responsibility for projects and treating them as their own is the highest reward for employees. F. Laloux [2015] described twelve enterprises that had the courage to reject the fundamental tenets of corporate governance, such as contracts, commission fees, bonuses, hierarchical management structure, giving orders, competition, performance appraisal interviews. Instead, three breakthroughs were introduced [Drabik n.d.]. The first breakthrough is self-management, self-organisation:

- there is no manager or leader, all tasks are individual commitments of each team member, relationships are founded on integrity, everyone acts in compliance with the common system of values and in the spirit of mutual trust,
- work organisation obligations in teal are gradually transferred to teams,
- leadership and management that used to be the realm of managers is gradually transferred to decision-making groups,
- managers become team members or, if they have appropriate competencies, they may become teal leaders combining the roles of a coach, facilitator (helping

1. Frederic Laloux is an author of *Reinventing Organizations*, the best-selling book on organisation worldwide. He works as an adviser, coach, and facilitator for corporate leaders [2015, book cover].

other people or companies to achieve a given goal), mediator and trainer specializing in 'teal' work organization tools,

- self-organisation of employees who pursue the same objective makes them share the responsibility, also due to the fact that after a year's work they stand the chance of becoming shareholders of the company.

The second breakthrough is a reference to wholeness:

- this breakthrough refers to wholeness, that is an attitude that requires changing the method of communication, which is characterised by satisfying our own and our interlocutor's needs, open-mindedness in searching for a mutually agreed solution.

- wholeness involves changing self-attitude and attitude to others:

- being authentic,
- having deep self-respect and respect for others,
- gradual taking off masks of cast-iron professionals, and starting to speak openly about what is important to them in the context of values, needs and emotions,
- striving for wholeness: appreciating different skills, creating space for growth and development, functions are interchangeable, training is conducted according to the needs or at the discretion of an employee. Problems are solved by advisory teams, employees are given support in identifying the problem and guided to the right track to the solution. The whole organisation is fully transparent.

The third breakthrough is referred to as evolutionary purpose:

- it is based on self-organisation and wholeness,
- emotional intelligence is developed, as well as deeper insight into oneself is gained, including insight into one's pursuits, values and needs,
- it is possible to find one's own, a significant place in the organisation,
- owing to the abolition of a fixed hierarchical structure replaced by roles and a circle-based structure, through work one may achieve objectives that are equally important for oneself and for the organisation,
- this approach makes work gain deeper meaning, leading to the appearance of a strong intrinsic motivation (motivation has come from the inside of a man),
- no energy is wasted for predicting or controlling the future. It is important to listen in and to respond accordingly. Investigation and spying on competition are abandoned as teal organisations refute the notion of competition. Each teal organization lives for its purpose.

While managing a teal organization, act in accordance with the following guidelines:

- never look for someone to blame, but search for the causes of failure,
- do not expect everyone to be perfect,
- appreciate progress,
- avoid competition, instead of providing favourable conditions for collaboration,
- do not rate others as it is devastating, and focus on appreciating an individual as this provides reinforcement,
- do not point at things that are wrong, but discuss what things may be improved,
- do not ask people what they could do better, but about what bothers them in their work,
- do not use control as the foundation, rely on mutual trust,
- do not to evaluate others but speak about one's own feelings,
- avoid management towards providing conditions for self-organisation.

2. Teal organisation described by F. Laloux – an example of a nursing agency²

In Buurtzorg, nurses learn various techniques of making group decision processes more effective. They are taught to listen, to communicate, to hold meetings, to coach themselves, and to gain practical knowledge and other skills.

How is it arranged? They participate in frequent meetings where a moderator indicates things to be discussed. The moderator only asks the participants for their suggestions and reasons behind them. The suggestions are recorded on large sheets, then they are evaluated, corrected and improved. Every opinion is listened to, nobody is forced to adopt any specific preferences.

A very important issue is the procedure to be followed when one is not able to effectively deal with encountered problems. In that case, nurses should ask a regional coach or other teams for help. Any nurse should do whatever he or she can do best; then they can e.g. give their advice or help in a given issue to nurses across the country. There are no regional managers, there are regional coaches; the coaches are not decision-makers and they are not responsible for any gains or losses. This is the responsibility of the team.

Therefore, a question appears: what are actual coach responsibilities in a teal organisation?

The coach:

- facilitates teams in the problem-solving processes,

2. Based on Laloux 2015, pp. 79–93.

- allows team members to make their own choices,
- facilitates the team by asking questions and reflecting on the picture he sees,
- instils enthusiasm, respects strengths and competencies in a team,
- builds confidence that the team has everything what it takes to solve problems effectively,
- collaborates with 40 to 50 teams.

Another important question refers to the way teams operate in a teal organisation. A team in the nursing organisation consists of twelve members, and it is characterised by the following:

- team members delegate tasks among themselves,
- they have working meetings and regular meetings with a coach,
- every year team members appraise each other using competence models they had developed,
- teams agree on their annual plans of initiatives they wish to implement in the field of providing quality care to patients, trainings, organization and other issues.

The agency in question is a regular winner of rankings of the best companies to work for in the country. It has no staff functions: 7,000 nurses grouped into 600 teams are supported by 30 administrative positions, there are no HR, recruitment, or planning departments, or customer service centre.

Nurses in particular teams build their own expertise and, when needed, they share it with other teams; experts may work on commission but they are not given contracts of employment; legal services are arranged in a similar way. Even if there is a staff function in the organisation, the person has no decision-making powers over teams.

3. Building a teal organisation – selected aspects

The key to effective operation in a teal organization is a system based on peer relationships, without the need for either hierarchy or consensus. Employees listen in and understand where the organisation wants to go, they feel responsible for the liabilities, they inquire whether their personal sense of calling resonates with the organisation's purpose; they work in the organisation because they feel good in there, there are no job positions but roles that change along with development of new skills.

Efficiency is usually obtained when there is mutual trust, collaboration and partnership. Employees are subjects whose needs need to be recognised and satisfied. In teal organizations, employee development in all areas of their activity is very important.

The quality of human capital, which is a component of the intellectual capital, and its proper management contributes to organization's success. The qual-

ity of human capital is strongly correlated to acquisition and implementation of knowledge by all employees in the organization. Nowadays, knowledge is seen as a strategic resource. Knowledge society and information society has seen the increasing role of networks based on efficient management of organisational knowledge and knowledge of specific individuals.

Restructuring an organisation into teal is not an easy task; it requires organisational and mental changes, acceptance of the new management approach by employees and the management. It appears that employee initiative of talking their boss into transformation of their organization into teal might be a good solution. The decision about establishing a teal organization must be informed, as no organization will handle a rapid change, therefore the transformation is usually a long-term process.

Therefore, an organisational question appears: is it better to build a teal organization from scratch, or to transform an existing organization? While attempting to build a teal organization on the existing one, we should begin from a pilot group, and the rest will observe, appraise suggested solutions and draw conclusions. In that case, we will also face questions, doubts, anxiety and opposition that usually accompany changes [Blikle 2017; Jeznach 2017]. Change cannot be always seen as threat, as it often allows to improve the existing conditions and promote company growth.

One should remember, that teal management involves neither a hierarchical structure nor an incentive scheme. There are no chiefs, there are leaders. The decision-making process in teal is based on purpose, that is:

- striving for wholeness and community,
- supporting human craving to imbue one's role with one's soul,
- engagement in healthy relationships.

Introduction of principles teal organisation is guided by brings specific benefits, as:

- it provides grounds for transparency of principles, methods, actions, and appraisal,
- it provides conditions for mutual respect and openness to discussion and listening to each other,
- it creates conditions for a dialogue and maintenance of sustainable relationships.

Implementation of these principles proves beneficial for employees and their bosses [Freeman 2016; Skrzypek 2017; Użarowska 2016]. The model provides for creative, faithful and committed employees. Team decisions are made in the spirit of mutual trust, employees feel responsible for the decisions and their outcomes. They realize that they do not need to live by on their wits or cheat, as their efforts will be appreciated and they will be rewarded, also financially. Employee contentment translates into their satisfaction, loyalty, engagement and better performance, which consequently is mirrored in stakeholder satisfaction [Skrzypek 2016].

Studies have confirmed that teal CEOs are the most successful managers [Rooke, Torbert 1998]. Moreover, other studies have shown that the time of arriving at solutions to problems in teal groups is much shorter than in other groups [Graves 2005; Parker 2000]. Ernst & Young estimates that the Dutch could save about EUR 2 billion, if nursing care providers reported Buurtzorg's (neighbourhood care) performance [Laloux 2015]. If we resized this result in reference to the US population, this could produce savings of USD 49 billion.

According to A.J. Blikle [2017], when building a teal organization, one should be guided the following principles:

- Do not look for someone to blame – search for the cause to eliminate it.
- Do not expect impossible perfection – expect progress which is always possible.
- Avoid competition that breaks up partnership – provide conditions for collaboration.
- Do not rate others, this is devastating – appreciate them as this provides reinforcement.
- Do not point at things that are wrong, but discuss what things may be improved.
- Do not ask people what they could do better, but about what bothers them in their work.
- Do not use control as the foundation, rely on mutual trust.
- Do not say that someone is wrong, speak about your own feelings („I” approach).
- Do not manage – provide conditions for self-organisation.
- Do not be a supervisor but a teacher, moderator and learner.

Conclusions

Teal organisation provides the concept of a more soulful management. It is referred to as a living organism or a living system. To work in such an organization means to work passionately. The key to operate effectively is a system based on peer relationships, without the need for either hierarchy or consensus. Employees listen in and understand where the organisation wants to go, they feel responsible for the liabilities, they inquire whether their personal sense of calling resonates with the organisation's purpose, they work in the organisation because they feel good in there. In teal organisations there are no job positions but roles that change along with development of new skills.

Teal organizations pay great attention to training, as well as acquisition and implementation of knowledge in practice. Sharing knowledge is an important component in the knowledge-management process. Restructuring an organization into teal is not an easy task: it requires organisational and mental changes; moreover, it

requires acceptance of the new management approach by employees and the management. It appears that an employee initiative of talking their boss into transformation of their organization into teal might be a good solution. The decision about establishing a teal organization must be informed, as no organization will handle a rapid change, therefore the transformation is usually a long-term process. Teal management involves neither a hierarchical structure nor an incentive scheme. The decision-making process in teal is based on determining the purpose, striving for wholeness and community, supporting human craving to imbue one's role with one's soul and engagement in healthy relationships.

References

- Blikle A.J. (2017)**, *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Helion, Gliwice.
- Bojar E. (ed.) (2017)**, *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku. Refleksje przedstawicieli nauk o zarządzaniu i praktyków*, TNOiK, Toruń.
- Drucker P. (1993)**, *Post-Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Drucker P. (2000)**, *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*, Muza S.A., Warszawa.
- Deming E. (1994)**, *The New Economics for Industry, Government, Education*, MIT Center for Advanced Engineering, Cambridge.
- Graves C.W. (2005)**, *The Never Ending Quest*, ECLET Publishing, Santa Barbara.
- Gitomer J. (2011)**, *Turkusowa książeczka zaufania*, Studio Emka, Warszawa.
- Jeznach A. (2017)**, *Szef, który ma czas. Ewolucja zarządzania – dziennik budowy turkusowej firmy*, Helion, Gliwice.
- Kaplan R., Norton D. (1996)**, *The Balanced Scorecard. The Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Laloux F. (2015)**, *Pracować inaczej. Reinventing Organizations czyli tworzenie organizacji inspirowanej kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Warszawa: Studio Emka.
- Olesiński Z. (2017)**, *Turkusowy dzień, czyli 200 lat a może więcej* [in:] E. Bojar (ed.) *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku. Refleksje przedstawicieli nauk o zarządzaniu i praktyków*, TNOiK, Toruń, pp. 117–122.
- Parker J.P. (2000)**, *Let Your Life Speak: Listening for The Voice of Vocation*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Rooke D., Torbert W.R. (1998)**, *Organizational transformation as a function of CEO's developmental stage*, "Organization Development Journal", vol. 16, no. 1, pp. 11–29.

Skrzypek A. (2016), *Teoria interesariuszy i zarządzanie relacjami z interesariuszami* [in:] P. Wołczek, A. Skrzypek, R. Szymański (eds.), *Strategiczny CSR*, Texter, Warszawa.

Skrzypek A. (2017), *Organizacja turkusowa – szansa na nową jakość zarządzania czy utopia*, "Problemy Jakości", no. 12, pp. 2–9.

Internet sources

Blikle A.J. (2016), *Turkusowa firma XXI wieku* [online], <https://www.moznainaczej.com.pl/artykuly-wlasne/turkusowa-firma-xxi-wieku-13>, access: 15.10.2016.

Drabik J. (n.d.), *Turkus – efektywny sposób prowadzenia firmy. Nagraj biznes. Przedsiębiorczość z pasją* [online], <http://nagrajbiznes.tv/turkus-efektywny-sposob-prowadzenia-firmy/>, access: 5.09.2017.

Freeman J. (2016), *Reinventing Organizations and the Teal impulse*, "Integral Leadership Review", no. 11/30 [online], <http://integralleadershippreview.com>, access: 15.11.2015.

Użarowska M. (2016), *Turkusowe firmy przyszłości*, "Uważam Rze" [online], www.uwazamrze.pl/artukul/1123417/turkusowe-firmy-przyszlosci, access: 5.10.2017.

Michał Baran | michal.baran@uj.edu.pl

NR ORCID: 0000-0002-8536-9987

Jagiellonian University

The Scope of Application of a Pro-innovativeness Assessment Model in the Case of Integrated Information Systems

Abstract

A tool offering the possibility of assessing the level of pro-innovativeness of an integrated information system is a valuable help in the process of building competitive advantage in the contemporary economy as it allows its user to shape an IT environment favouring continuous improvement in decision making processes. This idea is based on examining a system's orientation towards the identification of relations combining data coming from the distant areas of an organization and the possible consequences of identifying such relations. The objective of this paper is to consider the potential scope of application of such a model and to illustrate it with a case study of one of the leading IT solutions used in logistics industry enterprises.

Key words:

information system, information management, innovativeness, innovation, information technologies in management

Introduction

The modelling of pro-innovativeness levels of integrated information systems may be based on a variety of criteria. One of them is potentially an assessment of a system's orientation towards the identification of relations combining data coming from

the distant areas of an organization and the possible consequences of the occurrence of relations diagnosed in this way. A more detailed picture can be acquired by using another plane of analysis based on the classical division of innovations into marketing, process, organization, and product innovations. In the contemporary world, information becomes the most important resource; therefore, any tools facilitating its optimum usage constitute a key element in the process of creating new solutions and achieving significant competitive advantage. Thus the importance of the role of IT tools is increasing in every aspect of business activities, also as an element of supporting the human mind in the course of decision making processes. Without appropriate technological support, the creativity of employed personnel encounters serious barriers which can be overcome by designing appropriate IT solutions creating an environment facilitating the generation of innovative solutions. The modern technology is entering various previously inaccessible areas; nevertheless, prospects for the complete replacement of human beings in the development of new and creative solutions are rather remote. And although unceasing work on artificial intelligence appears to be shortening this distance, at present the main area of progress comprises issues which can be modelled unambiguously on the basis of mathematical algorithms. Their practical application entails the necessity of analysing huge quantities of data (and relations among them) exceeding the perception of the human mind. Hence the task of a system is to "capture" everything which has previously escaped the attention of decision makers and which can potentially determine success in pursuing competitive advantage.

An integrated information system as an environment supporting innovativeness

In the modern world, technology is becoming an indispensable tool for collecting, processing, analysing, and combining dynamically developing resources of human knowledge. Access to such tools becomes necessary in the process of creating innovative solutions in the world characterized by growing complexity [Owoc 2011]. The implementation of mechanisms based on artificial intelligence is becoming more and more common, which opens a completely new perspective in the area of innovativeness [Flasiński 2016]. What nowadays is reserved for very few will soon be introduced as a generally applied standard [Grudzewski, Hajduk 2008]. Contemporary management fully appreciates the crucial role and importance of the circulation of information as well as tools used for this purpose [Lichtarski 2015]. It manifests itself in managers' turning to integrated information systems, whose implementation is

a complex undertaking where success is not guaranteed [Chmielarz 2015]. Using this type of solutions results from organizations' adjusting to changes in the environment and aims to optimize their networks of connections, both internal and external ones [Najda-Janoszka 2010]. A quantifiable method of measuring innovativeness in the case of any organization functioning in a knowledge-based economy is based on the use of quantitative indexes, assuming that they will suffice to depict also these aspects of reality which are difficult to describe unambiguously [Monnier, Scache 2009]. Collecting comparable and coherent information on apparently unconnected events in one system creates an opportunity for gaining a holistic insight into all conducted processes and detecting material conditions offering potential for the optimization of relations with the environment [Jelonek 2008]. Creating an integrated information system requires the use of specific analytical tools adjusted to the objective of improving not only the flow of information but also an organization itself [Chomiak-Orsa 2011]. Similarly to any other type of undertakings, the probability of success consisting in achieving the quality of pro-innovativeness as an effect of implementing an integrated information system may be at most maximized, but it will never reach the level of certainty [Parys 2012]. The success of an implementation process is determined by both the accurate selection of the basic technology and the correct manner of the subsequent utilization of the potential offered by it [Kiełtyka, Smolağ 2015]. Therefore, the costs of implementing systemic solutions of this type as well as the risks of a failure to achieve expected results in the area of pro-innovativeness have to be each time carefully assessed in order to ensure the selection of the optimum solution [Szyjewski 2015].

An integrated information system is a means of achieving information governance in an organization provided that simultaneously relevant structural, competence-related and other necessary improvements and adjustments are made [Nowicki, Nosal 2008]. Entities which in their operations correctly perceive and refer to the sphere of quality while introducing a material change in one of the dimensions of their activities are capable of effectively identifying its meaning in any other aspect of functioning [Bugdol 2013]. The implementation of an integrated information system supporting all processes executed by a given entity (including those related to the stimulation of innovativeness) is an organization's response to the conditions in which it finds itself [Granlund, Mouritsen 2003]. It proves that such an organization acquires specific maturity; entities regarded as the most advanced in development have usually already used tools of this type, considering them as an indispensable and natural element of improving the quality of their functioning [Jedynak 2013]. The most advanced solutions greatly facilitate searching for new methods of associ-

ating and connecting key information [Kisielnicki, Misiak 2012]. Innovativeness simply begins to depend on access to proper technological support [Bratnicki, Olszak et al. 2014]. In the future it can be expected that the centre of gravity in this respect will be moving gradually towards the use of what is offered by autonomous systems. Using an integrated information system makes it possible to act more flexibly and creatively, and hence to adjust more quickly and accurately to the changeable needs and expectations of the environment in accordance with a comprehensive system of the course of conducted processes [Ziemba, Obłąk 2012]. The implementation of an integrated information system allows one to rationalize and arrange the activities of a comprehensively perceived organization, to detect previously unperceived reserves, and to release the effect of synergy by opening new connections between various elements of a whole [Seddon, Calvert et al. 2010].

The implementation of an integrated information system changes an organization's internal architecture towards a networked system, ensuring access to data from many distant areas for various decision-making centres – and thus causing an increased diffusion of useful resources of knowledge [Perechuda 2007]. Success in the implementation of an integrated information system in the pro-innovativeness aspect is the resultant of the competences of the human resources (especially managers) of an organization and the use of the key success factors specific for this type of undertakings [Kozuch, Sienkiewicz-Małyjurek 2013]. Looking for pro-innovative solutions while developing and implementing an integrated information system is a reflection of an organization's values and priorities; it is also of a fully strategic character [Nogalski, Machel 2010]. An implemented systemic solution determines anew the particular roles within an entity, redefining the position of previously applicable, both internal and external, limits, which results in a new perception of the importance of this tool [Cyfert 2012]. Technical and organizational progress requires a different set of competences of human resources making it possible to take full advantage of the potential opportunities for implementing a systemic solution [Czekaj, Jabłoński 2009]. This concerns first of all the awareness of a redefined architecture of a network of feedback, and not the imparting of a different, virtual form on the already existing solution (and the preservation of its previous deficiencies). What happens thanks to the use of new opportunities created by technology is the optimization and simultaneous reformation of a whole organization [Bugdol, Jedynak 2015]. Therefore, an integrated information system is some kind of a reflection of a comprehensively perceived Management System and remains in a close relation with it through feedback. Thus, modifying one of the aforementioned mechanisms, one has to ensure adequate changes in the other.

The levels of pro-innovativeness in integrated information systems

Thanks to a holistic approach to the functioning of a whole entity, an integrated information system is a tool representing considerable potential for supporting the process of generating innovations. As far as marketing innovations are concerned, their catalyst is extensive sets of data which make it possible to reach hidden knowledge by means of data mining techniques. Thus a system needs to possess the quality of *suitability* resulting from functionality, usefulness, and the width of a system of applications. What is valuable in the case of process innovations is the possibility of tracking and analysing the whole course of conducted processes, together with carrying out potential simulations. Thus the required quality is *fluency* connected with the possibility of supervising and effectively controlling processes perceived as a whole. Potential organizational innovations constitute the effect of simplifying information flows, developing various networks of communication connections among distant positions (frequently deprived previously of the possibility of cooperation because of holding a distant place in a structure). The quality of key importance in this context is *effectiveness* meaning easiness in obtaining required data and information. Lastly, what is favourable for product innovations is the flexibility of a system, its dynamic adjustment to the requirements of the environment, which can be summarized as *adequacy* equating the flexible modification of the scope of operation in accordance with the factual needs of the environment.

The pro-innovativeness of an integrated information system can be presented from the perspective of its four successive levels: the adaptation level (a prerequisite for any integrated information system), the analytical level, the automatic level, and the autonomous level [Baran 2018]. The first of them appears when the whole system is characterized by the standardization of data entry making it possible to use data in various configurations and for various purposes, including in the distant areas of the system. The second level is related to providing the user of the system with analytical tools allowing them to detect previously unperceived relations among data. The third level concerns the system's automatic signalling of the occurrence of a previously unknown relation. The fourth level comes to the fore when the system not only automatically detects such relations but also suggests their interpretation (or even practical application). Such assessments of the pro-innovativeness of a system can be carried out on either *ex ante* or *ex post* basis. The model under analysis also provides for the use of the Pareto principle (the 20/80 rule) in assessments of pro-innovativeness:

- if at least 80% of data entered in the system can be potentially analysed (or in the case of an already implemented solution – have already been statistically analysed) by means of analytical tools available in the system itself, it means that the analytical level has been achieved;
- if at least 64% of data entered in the system (80% of the previously mentioned minimum of 80%) are checked automatically by the system itself (or in the case of an already implemented solution – have already been checked automatically) with respect to potential relations among them, it means that the automatic level has been achieved;
- if at least 51% of data entered in the system (80% of the previously mentioned minimum of 64%) constitute a potential basis (or in the case of an already implemented solution – has already constituted a basis) for decision making options put forward by the system itself, it means that the autonomous level has been achieved.

An integrated information system in an industrial manufacturing enterprise as an application area for the pro-innovativeness assessment model

In order to illustrate the character of conditions creating an environment in which the model of the assessment of pro-innovativeness in integrated information systems can be applied, the author conducted a case study of the utilization of a system of this type in an industrial manufacturing enterprise located in the south of Poland. The entity under analysis was a manufacturer of specialist subassemblies used by external producers of industrial machines. The organization had implemented an integrated information system and, on a continual basis, entered into the system various data connected with the performance of actions in the areas of logistics, purchases, production (machinery retooling, maintenance, ongoing supply of raw materials and necessary equipment), quality control, human resources, finances, and sales. However, what was also of considerable importance for the functioning of the system was data determining the specification of orders placed by the enterprise's customers. Such specifications were used to describe a type of a product to be manufactured, its quantity, and an expected lead time. These data combined with the data on raw materials inventory levels and already planned consumption of other resources made it possible to identify the necessity of replenishing inventory levels and establishing a chain of operations indispensable for fulfilling a particular order. Simultaneously the system provided decision makers with a multi-variant sim-

ulation containing an optimized schedule of actions indicating precisely their time and place, necessary equipment, manpower and all other resources (together with relevant financial calculations).

The complexity of the system and its internal operations was reflected in the scope of factors taken by the system into consideration in its analyses. In the area of relations with customers, relying on individualized cooperation histories, the decision makers emphasized the quick processing of orders, the handling of non-standard orders, and the electronic data interchange; in the area of production, stress was put on not only material processes but also on information-related ones (including planning, adjusting, controlling the flows of raw materials, semi-finished products, finished products as far as customers' warehouses) together with the calculation of financial costs and the balancing of other expenses in accordance with the organization's potential. As far as warehouse management is concerned, the focus was on recording inventory movements, tracking particular batches of raw materials, semi-finished products and finished products, and handling the accompanying delivery and acceptance documentation (its creation, recording, transferring, processing, analysis, reporting, archiving, etc.). Such functionality of the system ensured complete supervision over inventory levels in terms of both quantity and value. An additionally implemented solution covered such events as loading, labelling, assigning, scanning and processing of bar codes (including by means of radio terminals), as well as supervision of employees performing particular actions. Taking advantage of the elements of the solution referred to as a warehouse management system (WMS), the decision makers were able to create a geography of a warehouse and to manage a high storage warehouse. It allowed the elimination of the risk of errors, the optimization of lead time and the use of physical space. The additional effects included the reduction of costs (e.g. the costs of processing paper documentation), the implementation of objective tools measuring the personnel's work efficiency, the greater flexibility and shorter duration of undertaken actions (the system proposed the optimum arrangement of continually delivered supplies and provided the opportunity to take into consideration the specific character of fast moving goods).

The importance of the integrated information system in the enterprise resulted also from the application of a solution with a feedback loop using input information generated and entered by the user. This allowed the preparation of a master material production schedule (MPS) providing answers to the following questions concerning manufacturing operations: *When? What? From what? Who? Where? By means of what?* The schedule was used to optimize the production process by maximizing resources (machinery and manpower) utilizing and harmonizing operations

so that goods could be sent directly to the customer without the necessity of warehousing. What determined the correct functioning of the solution (besides data entered by employees on an ongoing basis) was forecasts generated by the system itself and concerning such issues as inventory levels of raw materials, semi-finished products and finished products, as well as external demand for the enterprise's output. The functioning of the MPS module, and particularly its reports, played the key role in the following cases: preparing production orders, planning demand for workstations and workforce, preparing and generating production documentation, assessing costs, pricing products on the basis of production costs, making reservations for raw materials and workstations, creating lists of required raw materials, and developing production technologies. The MPS system was supplemented by the material requirements planning (MRP) system which, on the basis of the analysis of provided data, was used to generate plans for the consumption of materials, the synchronization of purchasing and manufacturing operations, the management of inventories ensuring their possibly lowest level, and deliveries. It should be emphasized that the functioning of the aforementioned systems was connected with the generation of automatic corrections in the event of disturbances such as machinery breakdowns or delays in deliveries.

In the case under analysis, the integrated information system included one more module remaining in a close relation with the other elements. The sales and operation planning (S&OP) system was responsible for balancing tasks with available resources, combining sales plans with marketing plans, collecting data for making decisions concerning resource development directions, creating supply and demand reports for the top management. Only the coherent and coordinated functioning of all the modules of the system made it possible to optimize and effectively manage the conducted activities in all their aspects from the organization of supplies through the fulfilment of orders in the most reasonable manner (savings in resources, materials, tools, equipment, time, space, etc.) to the building of the most favourable conditions of cooperation with customers.

Assessing pro-innovativeness of an Information Management System used in business management – conclusions

A high level of an organization's pro-innovativeness achieved thanks to a synergic environment created by all its constituent elements is a value appreciated and demanded by managers. This quality can be strengthened by means of various measures.

One of the factors determining the achievement of a high level of pro-innovativeness by an organization is making use of support offered by information technologies. If it is assumed that innovativeness can be stimulated by facilitating the identification of previously unperceived associations (among various events experienced by a particular entity), then the natural place where such associations should be looked for is the infrastructure used by an organization to record and process data. Presented in this paper, the model of assessing the level of pro-innovativeness in integrated information systems (nowadays becoming a standard element of the intra-organizational reality) constitutes a proposal of a useful tool for the arrangement and systematization of knowledge on the potential offered by solutions implemented in each individual case. Therefore, the model under discussion constitutes potential support in the process of selecting an optimum solution oriented towards the future and development. The discussed example of an integrated information system (implemented in an industrial manufacturing enterprise) demonstrates the breadth and complexity of the application area of this type of tools and the potential for strengthening an organization's growth by taking full advantage of the opportunities offered by technology. Starting with the issue of tracking and strengthening relations with customers, moving through inventory management or internal logistics, and ending with the control and development of all resources, we deal with a comprehensive and dynamic picture of the organization's functioning. Thanks to a better understanding of the mechanisms determining success in decision making processes (by way of carrying out appropriate simulations and tests or preparing accurate forecasts) it is possible to take advantage of innovative solutions in the areas of work organization, process execution or new product line creation in an effective dialogue with the market – and eventually to optimize conducted activities depending on the level of pro-innovativeness of the integrated information system used in a given organization.

References

- Baran M. (2018)**, *Poziomy proinnowacyjności Zintegrowanego Systemu Informatycznego*, [in:] A. Lipińska, P. Klimas (eds.), *Kierunki badań innowacyjności*, WUJ, Kraków, pp. 73–83.
- Bratnicki M., Olszak C.M., Kisielnicki J. (2014)**, *Zarys koncepcji komputerowego wspomagan-ia twórczości organizacyjnej*, "Informatyka Ekonomiczna", vol. 1, no. 31, pp. 36–46.
- Chmielarz W. (2015)**, *Information technology project management*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Bugdol M., Jedynak P. (2015)**, *Integrated Management Systems*, Springer, Cham Heidelberg New York Dordrecht London.
- Bugdol M. (2013)**, *Kultura jakości jako wyraz filozofii zarządzania* [in:] T. Oleksyn (ed.), *Filozofia a zarządzanie*, Wolters Kluwer business, Warszawa, pp. 213–240.
- Chomiak-Orsa I. (2011)**, *Selected instruments of controlling used in the area of knowledge management*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, no. 232, pp. 9–18.
- Cyfert Sz. (2012)**, *Role organizacyjne w zarządzaniu granicami – propozycja definiowania i wyniki badań empirycznych* [in:] A. Stabryła, S. Wawak (eds.), *Metody badania i rozwoju organizacji*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków, pp. 183–195.
- Czekaj J., Jabłoński M. (2009)**, *Postęp techniczno-organizacyjny a zmiany w strukturze kompetencji pracowników*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, no. 43, pp. 365–373.
- Flasiński M. (2016)**, *Introduction to artificial intelligence*, Springer International Publishing, Cham.
- Granlund M., Mouritsen J. (2003)**, *Problematizing the relationship between management control and information technology, introduction to the special section on management control and new information technologies*, „Eur Account Rev”, no. 12(1), pp. 77–83.

Grudzewski W.M., Hajduk I.K. (2008), *Zarządzanie technologiami: zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa.

Jedynak P. (2013), *Business continuity: result of organization's maturity* [in:] E. Skrzypek (ed.), *Maturity management*, University of Maria Curie-Skłodowska. Departament of Quality and Knowledge Management Faculty of Economics, Lublin, pp. 77–88.

Jelonek D. (2008), *Portal korporacyjny w zarządzaniu zasobami informacyjnymi o otoczeniu przedsiębiorstwa*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", no. 23, pp. 32–41.

Kieltyka L., Smoląg K. (2015), **Stopień wykorzystania wybranych systemów informatycznych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem** [in:] J. Kaczmarek, W. Szymła (eds.), *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, Wydawnictwo: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, pp. 307–313.

Kisielnicki J., Misiak A.M. (2012), *Using BI class system in managing scientific and technical information. The example of SYNAT project*, "Informatyka Ekonomiczna", vol. 2, no. 24, pp. 33–46.

Kożuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K. (2013), *Kompetencje menedżerskie i czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", vol. XIV, *Společné problémy zarządzania projektami*, no. 11, part 1, pp. 105–115.

Lichtarski J. (2015), *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Monnier B., Scache B. (2009), *Managing R&D by innovation measurement*, 2nd ISPIIM Innovation Symposium, New York.

Najda-Janoszka M. (2010), *Organizacja wirtualna: teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.

Nogalski B., Machel W. (2010), *Innowacja strategiczna: mieszanina strategii i kultury* [in:] T. Falencikowski (ed.), *Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami: uwarunkowania strategiczne, innowacyjne i kulturowe*, Wydawnictwo CeDeWu, Gdańsk, pp. 175–181.

Nowicki A., Nosal M. (2008), *Zasady ładu informatycznego w przedsiębiorstwie*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", no. 23, pp. 121–131.

Owoc M.L. (2011), *Key factors of Knowledge Grid development*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, no. 232, pp. 90–97.

Parys T. (2012), *Ryzyko w projektach wdrożeniowych zintegrowanych systemów informatycznych – próba klasyfikacji pod kątem barier i działań nim obciążonych*, „Problemy Zarządzania”, vol. 10, no 3(38), pp. 41–53.

Perechuda K. (2007), *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.

Seddon P.B., Calvert C., Yang S. (2010), *A Multi-Project Model of Key Factors Affecting Organizational Benefits from Enterprise Systems*, „MIS Quarterly”, no. 34(2), pp. 305–328.

Szyjewski Z. (2015), *Koszty ryzyka w projektach*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH”, no. 38, pp. 287–298.

Ziemia E., Obłąk I. (2012), *Systemy informatyczne w organizacjach zorientowanych procesowo*, „Problemy Zarządzania”, vol. 10, no. 3(38), pp. 8–24.

Grzegorz Baran | g.baran@uj.edu.pl

NR ORCID: 0000-0003-2480-8058

Jagiellonian University

Design-led Approach to Social Innovation

Abstract

The current approaches to the organization and management are not sufficient to fully describe and explain the nature of and processes underlying social innovations. Being understood as new ideas working to respond unmet social problems and needs to essentially improve people's lives, they involve changing patterns of social practices, relationships and interactions. They are at the same time the cause and the most important means of the social change. Thus, the main goal of this paper is to present, describe and analyze a design-led approach to social innovation. It is relatively new approach, which derives from design sciences and is understood both as a science and practice within organization and management sciences. It delivers a new scientific framework for the description, explanation and design of social innovation processes and their results.

Key words:

social innovation, management as a design science, design management, design thinking, design-led approach.

Introduction

The growing interest in human and social dimensions of changes, including technological changes, and the search for innovative solutions to important social problems should be an essential premise for intensified research in the field. As some authors note, designers have traditionally been focused on enhancing the look and function-

ality of products, then design was adapted by management to develop innovation and new business models. Recently, design is increasingly used to tackle with more complex social problems [Brown, Wyatt 2010; Bucolo, Matthews 2010; Manzini 2014].

Design-led approach delivers a new scientific framework for the description, explanation and design of these processes and their results [Kelley, Littman 2001; Huff et al. 2006; Gasparski 2007; Bucolo, Matthews 2010; Kimbell 2011; Bucolo, Wrigley 2012; Sobota, Szewczykowski 2014; Brown 2016].

Goals and focus

The current approaches to the organization and management are not sufficient to fully describe and explain the processes underlying social innovation. Thus, new ways of solving the problems and scientific approaches to their description and analysis are needed. The purpose of the paper is to present, describe and analyze the relatively new approach to social innovation, which derives from design and is understood both as a science and practice within organization and management sciences. The analysis of literature on social innovation and different approaches to social innovation indicates the lack of a theoretical basis strong enough to fully describe and explain this extremely dynamic area of human activity. Thus, this paper presents the basis of a conceptual model to allow to explore the value of adopting a design led approach to social innovation.

Materials and methods

The discussion undertaken in the paper is theoretical and methodological, and primarily based on the method of the analysis and criticism of literature on social innovation, design-thinking and design-led approach, especially placed in the area of management sciences. The research method used to solve the scientific problem is mainly deduction, which referred to the critical literature study has allowed to achieve the research goals. However, the applied method comprised a more complex reasoning process that also included elements of analysis, abstraction, synthesis and generalization of existing research results and findings. The reasoning process additionally includes elements of analogy (especially when trying to adapt the design-led approach to social innovation). In the process of reasoning different ways of reasoning were used at particular stages and in order to achieve individual partial research results. Thus, detailed information on the individual parts of this process is presented in Table 1 in the next paragraph, where they are related to the partial research results achieved with their help.

The main axis of the paper are methodological considerations in the sense S. Nowak [2012] gives to this term. As he claimed "description and analysis of the rules of conduct, as well as description and analysis of patterns of products of various re-

search activities is the task of science called the methodology of science" [Nowak 2012, p. 23]. Using the term "approach" in relation to design-led innovation is to indicate some rules of conduct associated with effective social innovation practices.

Theoretical background

The reasoning process carried out for this paper was preceded by an extensive literature review. A synthetic review of the literature, which contains approaches that are most appropriate for the purpose of this study, is presented here. The theoretical starting point to present the results of the reasoning contains social innovation concept and design led approach to innovation based largely on design thinking.

Many authors have written about the nature and importance of, and different processes underlying social innovation [Mumford 2002; Mulgan et al. 2007; Pol, Ville 2009; Bergman 2010; Caulier-Grice et al. 2012; Olejniczuk-Merta 2013; Cajaiba-Santana 2014; Manzini 2014; Kwaśnicki 2015]. The review of the literature presented here starts with the description of the nature of social innovation and its significant characteristics. Then the design-led approach to innovation is presented and discussed. The number of studies on this subject has been increasing in recent years [Aken 2004; Verganti 2008; Holmström et al. 2009; Brown, Wyatt 2010; Bucolo, Matthews 2011; Dorst 2011; Bucolo, Wrigley 2012; Bason 2013].

Social innovation

Innovations (including social innovations) undoubtedly change our lives and the world around us by introducing novel technologies, products, services, methods and tools, new patterns of practices, interactions and social relations, and even new structures, organizational forms and social institutions. J. Schumpeter already recognized innovation as a factor of development in 1912 [Schumpeter 1960; Olejniczuk-Merta 2013]. Since then, a number of authors have been continuing to contribute to both theory and practice on the field [Drucker 1992; Hippel 1988; Mulgan 2006; Hamel, Breen 2008; Steward et al. 2009; Olejniczuk-Merta 2013].

As G. Mulgan remarks, "much of what we now take for granted in social life began as radical innovation. A century ago, few believed that ordinary people could be trusted to drive cars at high speed, the idea of a national health service freely available was seen as absurdly utopian, the concept of "kindergarten" was still considered revolutionary, and only one country had given women the vote" [Mulgan 2006, p. 145].

One of the most succinct definition of innovation is formulated by F. Steward et al. as "successful exploitation of new ideas" [Steward et al. 2009, p. 7]. According to J.A. Schumpeter, innovations, however, are not minor changes that each unit can

carry out, adapting to the changes taking place in its environment and not going too far from the beaten path [Schumpeter 1960, pp. 128–129]. As some authors note, an innovation is not merely a new idea or invention, but must be put into practice [Schumpeter 1960; Mulgan et al. 2007; Bergman 2010; Kwaśnicki 2015]. According to F. Damanpour et al., “innovation is defined as the adoption of an idea of behaviour – whether pertaining to a device, system, process, policy, programme, product, or service – that is new to the adopting organization” [Damanpour et al. 1989, p. 588]. As G. Mulgan et al. say, “innovation is often given complex definitions. We prefer the simple one: ‘new ideas that work’. This differentiates innovation from improvement, which implies only incremental change; and from creativity and invention, which are vital to innovation but miss out the hard work of implementation and diffusion that makes promising ideas useful” [Mulgan et al. 2007, p. 8].

E. Pol and S. Ville note, that social innovation has come into common parlance in recent years. However, there is still a discussion about whether it is another buzz word, or a serious concept of significant scientific and practical value that identifies the type of innovation overlooked so far [Pol, Ville 2009]. Therefore, it seems necessary to embed social innovations on the wider and stronger epistemological and methodological ground.

Despite the growing interest in social innovations, which is pointed out by a number of authors [Mulgan 2007; Cajaiba-Santana 2014], the analysis of the scientific literature indicates a shortage of systematic theoretical and empirical research in the field on social innovation, supported by the dynamic development of the methodology of such research. There is still not even a relatively common view of what this type of innovation exactly is [Pol, Ville 2009; Caulier-Grice et al. 2012]. There is a certain class of phenomena that we cannot say whether they are included in this concept or not. The matter of the vastness and ambiguity of the concept of social innovation is noticed by many authors [Mulgan 2006; Caulier-Grice et al. 2012; Olejniczuk-Merta 2013; Cajaiba-Santana 2014].

In recent years, scientists have offered a number of definitions of social innovation, with varying degrees of specificity [Mumford 2002; Mulgan 2006; Bergman 2010; Olejniczuk-Merta 2013; Manzini 2014; Kwaśnicki 2015]. Many authors put the emphasis on the aspect of novel ideas responding to important social problems and needs that work to essentially improve people’s lives [Mumford 2002; Mulgan et al. 2007; Pol, Ville 2009; Caulier-Grice et al. 2012; Olejniczuk-Merta 2013; Kwaśnicki 2015].

According to some authors, this is not enough to precisely define the scope of the concept. They claim that certain forms of innovation cannot be included in social innovation category, although they are innovative ideas, are motivated by the desire to satisfy social needs and improve the quality of life. The scope of the concept

of social innovation needs to be narrowed to those changes that have a social, not technological character, and therefore concern primarily innovative patterns of social practices, relationships and interactions [Mumford 2002; Pol, Ville 2009; Howaldt, Schwarz 2010; Olejniczuk-Merta 2013; Cajaiba-Santana 2014; Manzini 2014; Kwaśnicki 2015]. These authors associate to some extent social innovations with social change. However, as J. Howaldt and M. Schwarz rightly notice, “the material difference between social change and social innovation rests in the latter being associated with planned and coordinated actions” [Howaldt, Schwarz 2010, p. 28].

Considering the nature of the relationship between social innovation and social change, it is worth recalling the observation of J. Howaldt and M. Schwarz. They claim that social innovations are components of social change and at the same time they are the most important cause of social change [Howaldt & Schwarz 2010, p. 28]. This is an extremely important observation if F. Phillips is not mistaken in claiming that social change has overtaken the speed of technological innovation [Phillips 2011]. It could mean that we had overestimated the role of science and technology as a vehicle of change to the detriment of social innovation [Cajaiba-Santana 2014] as a component and an important cause of social change [Howaldt, Schwarz 2010].

Design-led approach

Design as an approach to both management science and practice is not new [Simon 1969/1996; Shangraw et al. 1989; Romme 2003; Gasparski 2007; Verganti 2008; Holmström et al. 2009]. Its significance in management research and literature has been growing since H. Simon’s book entitled *The Science of the Artificial* [Simon 1969/1996]. According to R. Verganti, design has been gaining much attention among practitioners and scholars in the area of management and product development, business performance, and innovation management. These contributions are building a more grounded theoretical basis to the field of design management, which have helped us to better comprehend how design can be applied to get closer to users and to enhance innovative practices [Verganti 2008]. Thus, H. Simon and other authors rightly classify management into a group of design sciences [Simon 1969/1996; Gasparski 2007; Aken 2004; Huff et al. 2006].

Design, according to D. Braha and O. Maimon, “as problem solving is a natural and the most ubiquitous of human activities. Design begins with the acknowledgment of needs and dissatisfaction with the current state of affairs, and realization that some action must take place in order to solve the problem. In this way, scientists have been designing and acting as designers (sometimes unconsciously) throughout their lives. As such, it is of central concern to all disciplines within the artificial sciences (engineering in the broad sense)” [Braha, Maimon 1997, p. 146]. As such design is also

a logic of thinking and acting adequate to management as design science, including innovation problems. This is indicated by a number of authors [Simon 1969/1996; Gasparski 2007; Aken 2004; Huff et al. 2006; Bason 2010].

According to J. van Aken, “there are serious doubts about the actual relevance of present-day management theory as developed by the academic community [Aken 2004, p. 219]. The fundamental reason, why new theoretical approaches in management field are needed, is the problem of relevance to practice [Aken 2004; Huff et al. 2006]. Such arguments seem to be especially relevant also to innovation field, including social innovation. Thus, the proposition of design-led innovation referred to social innovation definitely require a deeper analysis and a broader description.

Some authors to some extent associate design-led approach with design thinking [Bucolo, Matthews 2010; Bucolo et al. 2012; Bucolo, Wrigley 2012]. Design thinking is a way of reasoning and acting in practice while designing solutions to specific problems (i.e. goods, services, practices, interaction, organizations, strategies) [Kimbell 2011; Kelley, Kelley 2015; Wszolek, Grech 2016]. Design-led approach adapts this way of reasoning as a conceptual framework to describe and explain the processes of design thinking as empirical phenomena and refers to an emerging research agenda [Bucolo, Wrigley 2012]. Because there is no need for such distinction in this paper, design thinking and design-led approach may be treated interchangeably and complementary.

According to T. Brown, design thinking is “a methodology that imbues the full spectrum of innovation activities with a human-centered design ethos” [Brown 2008, p. 86]. As S. Bucolo et al. claim, this kind of reasoning brings to an organization a different way of framing situations and possibilities, doing things, and tackling problems. It drives a cultural transformation of the way organizations undertake their businesses [Bucolo et al. 2012, p. 18].

Design led approach is a platform that links traditionally understood design with management and social sciences, and covers the gap between science and practice [Aken 2004; Huff et al. 2006; Bucolo, Wrigley 2012]. It can be defined as an approach, methodology or even philosophy of creative thinking and doing that originates from the work of the best designers, architects, engineers and is currently used to solve a much wider than traditionally range of problems [Dorst 2011; Johansson-Sköldberg et al. 2013; Sobota, Szweczykowski 2014; Brown 2016]. It is an effective approach to creative, innovative and systematic ways of solving open, complex and unambiguous management problems [Liedtka, Ogilvie 2011; Brown 2016] through triggering, intensifying and sustaining creativity in almost all areas of human life [Sobota, Szweczykowski 2014, p. 92]. Extending traditional business perspective with emotional,

empathic and other broadly human-centered qualities, design led approach redefines existing management approaches and methods of solving problems [Sanders, Stappers 2008; Bucolo, Wrigley 2012; Brown 2016].

Results

In this paper, an inclusive, broad-based definition of design-led approach has been adopted. Design-led approach is an adaptation of the logic of thinking and the action that is typical in design to solve problems of contemporary management, especially those complex and still poorly recognized, and met by management methods, which require an innovative approach. Design is most often referred to as problem solving. Based on the acknowledgment of needs and dissatisfaction with the current state, it indicates and creates solutions [Braha, Maimon 1997; Kelley, Littmann 2001; Kimbell 2011].

The reasoning process leading to identification of design-led approach to social innovation was carried out. As the result of the process, the basic rules of design-led approach to social innovation have been identified. They constitute the basis for a conceptual framework of the presented approach. They contain on the main part of the research results synthesized in Table 1. The first two columns of the table include the individual rules and their description. The third column shows scientific methods that were used to formulate the rules.

Table 1. Rules of design-led approach to social innovations

Rules	Description	Scientific method
Innovation that are social in their means and in their ends	Social innovation is social in their ends delivering benefits to society and in their means by enhancing individual and social capacity to act. Relying on the inventiveness of citizens, civil society organizations and local communities, at the same time as the result of the innovation, they are enhancing their social ability and capacity to act [Howaldt, Schwarz 2010; Olejniczuk-Merta 2013; EU COM 2013; Cajiaba-Santana 2014].	Deduction methods related to the results of literature analysis on social innovation and different processes underlying it.

Rules	Description	Scientific method
Social innovations in design-led approach are led by vision about new product meanings and languages	A lot of research is concentrated on a specific approach to design usually called user-centered design [Verganti 2008; Kimbell 2011; Brown 2016]. In the design-led approach innovation processes hardly start from close observation of users' needs and requirements, but is based on a vision about possible new product meanings and languages diffusing in society [Verganti 2008; Bucolo, Matthews 2011].	Deduction methods related to the results of literature analysis on social innovation compared to design-led innovation qualities.
Social innovation as an open process	Innovation is not the result of artistic soul or a glimpse of genius, but systematic and consequent implementation of certain specific activities. Design-led approach includes relatively structured explorative and creative processes of creating solutions [Bason 2010; Buccolo et al. 2012; Sobota, Szewczykowski 2014; Brown 2016]. The processes are open in two aspects: (1) they are iterative and allows to use specific rules and tools quite freely, (2) they are open to various actors and sources of knowledge. Social innovation to a large degree is also based on open innovation and knowledge sharing paradigm [EU COM 2013; Kwaśnicki 2015].	Deduction methods related to the results of literature analysis on social innovation and comparing to the course of the innovation processes in design-led approach.
Social innovation as an outcome of work culture, especially based on cooperation	Work culture is an integral part of the methodology in design led approach [Sobota, Szewczykowski 2014; Kelley, Kelley 2015; Wszolek, Grech 2016]. First, the methodology is so flexible that it adapts every time to a particular process. Using a method understood as a strict procedure or an algorithm would not be effective. It is rather a collection of many logically connected knowledge, methods and tools from different disciplines [Braha, Maimon 1997]. Secondly, the design led approach requires some humanistic, exploratory and iterative capital of attitudes towards the practice of design and reality [Wszolek, Grech 2016; Brown 2016], which D. Kelley calls figuratively creative confidence [Kelley, Kelley 2015]. Some authors also underline the importance of cooperation and interdisciplinary teams in the field of social innovations. Changes in cooperation are at the same time the means and the ends of social innovations [Verganti 2008; Bucolo, Matthews 2013; Morawska-Jancelewicz 2016].	Deduction methods related to the results of literature analysis on social innovation compared to design-led innovation qualities.

Rules	Description	Scientific method
Design-led approach to social innovation as a conceptual framework	Design thinking delivers a logic of reasoning and acting in practice; while designing solutions to specific problems [Braha, Maimon 1997; Kimbell 2011; Brown, Wyatt 2010; Kelley, Kelley 2015; Wszolek, Grech 2016]. It is rather a framework of practice. As a methodology, it does not define strict rules of conduct, but only certain framework actions and rules of conduct as well as frame products of these activities. Design-led approach is an attempt to adapt this way of reasoning as a conceptual framework for description, explanation and design of design thinking practices applied to social innovation.	Deduction methods related to the results of literature analysis on design thinking and design-led approach.
Design as a driver of change in social innovation	Social innovation is often understood as a process of change [Mumford 2002; Pol, Ville 2009; Howaldt, Schwarz 2010; Olejniczuk-Merta 2013; Cajaiba-Santana 2014; Manzini 2014; Kwaśnicki 2015]. According to Simon, design is also the process of courses of action aimed at changing existing situations into preferred ones [Simon 1982]. Change is then the common part of design and social innovation.	Deduction methods related to the results of literature analysis on social innovation compared to design-led approach qualities (especially those common aspects of both concepts that are associated with change processes).

Source: own elaboration.

The rules presented above constitute the basis of conceptual framework of the presented approach, outline its nature and different processes underlying it. A more detailed description, explanation and attempt to assess the reasoning carried out will be presented in the discussion and conclusions section.

Discussion and conclusions

The conclusions of the report developed by The Young Foundation encourage an increased interest in social innovation. Its authors point out how surprisingly little is still known about social innovation compared to the huge amount of research on innovation in science and business [Mulgan et al. 2007, p. 5]. According to G. Cajaiba-Santana, the interest in social issues in the areas of management, entrepreneurship and public management has also increased pace of research on social innovations. Nevertheless, the boundaries of social innovation have not yet been clearly defined, leaving space to contribute to both theory and practice in the field [Cajaiba-Santana 2014].

The in-depth analysis of the scientific literature provides an indication that not only there is still a lack of systematic theoretical and empirical research in the field

of social innovation, supported by the constant methodological development, but there is not even a common view on what this type of innovation basically is [Mulgan et al. 2007; Pol, Ville 2009; Caulier-Grice et al. 2012; Olejniczuk-Merta 2013; Cajaiba-Santana 2014; Kwaśnicki 2015]. As J. Caulier-Grice et al. note, although there is growing interest in social innovation among policymakers, foundations, researchers and academic institutions, a common definition of these innovations has not been yet developed [Caulier-Grice et al. 2012, p. 4]. E. Pol and S. Ville has observed that the term social innovation is used in various and overlapping ways in different disciplines: (1) as institutional change, (2) new ideas that work in meeting social goals, (3) an idea that works for the public good or (4) as a response to needs not taking on by the market [Pol, Ville 2009].

There are different approaches to social innovation in the literature [Bergman et al. 2010; Cajaiba-Santana 2014; Cronin 2014; Manzini 2014], but they do not allow to fully describe and explain the nature of and different processes underlying social innovation. Therefore, an attempt of research was made to adapt to social innovation the design-led innovation approach, which is already known in literature [Bason 2010; Bucolo, Matthews 2010; Bucolo, Wrigley 2012]. As the result the basic rules of the approach have been identified.

Social innovations being social in their ends and in their means have to not only deliver benefits to society, but also enhance social ability and capacity to act [Howaldt, Schwarz 2010; Olejniczuk-Merta 2013; Cajaiba-Santana 2014]. This fundamental difference from other types of innovation means that they also require a different approach, which is indicated by some authors [Pol, Ville 2009; Bergman et al. 2010; Cajaiba-Santana 2014]. This is also determined by the next two qualities of social innovation indicated in table 1: (1) social innovations are often led by vision about new product meanings and languages, (2) they are open processes.

A number of researchers assume that social innovation is a response to unmet social needs [Mumford 2002; Mulgan et al. 2007; Pol, Ville 2009; Caulier-Grice et al. 2012; Olejniczuk-Merta 2013; Manzini 2014; Kwaśnicki 2015]. This could mean, however, that the starting point is a close examination of users' needs and requirements, as some authors perceive the conventional design thinking approach [Kimbell 2011; Sobota, Szewczykowski 2014; Wszolek, Grech 2016]. However, design led approach to innovation is based on a vision about possible new product meanings and languages diffusing in society [Verganti 2008; Bucolo, Matthews 2011], which has turned out more relevant to social innovation. Using D.A. Schön's alternative epistemology of practice, Bucolo and Matthews note that design is a reflective conversation with the situation [Schön 1983; Bucolo, Matthews 2011]. Problems are actively framed by

designers, who are improving the situation in the consecutive moves [Bucolo, Matthews 2011, p. 2].

Design led approach to innovation bridges this gap defining the values of design to an organization. As S. Bucolo and J. Matthews note, design gives a different way of thinking, doing and tackling problems by creating novel solutions [Bucolo, Matthews 2011]. Thus, S. Bucolo and C. Matthews define it as “a process of creating a sustainable competitive advantage, by radically changing the customer value proposition” [Bucolo, Matthews 2011, p. 1]. Such processes to a large degree are based on open innovation paradigm. According to W. Kwaśnicki, this concept links ideas into a unified system, which is a specific business model. Ideas can come from inside the company as well as from outside its borders. The logic of open innovations is based on the abundance and diversity of knowledge that is needed to deliver value to an enterprise [Kwaśnicki 2015, p. 4]. This openness in the case of social innovation means knowledge-sharing and the inclusive ownership of knowledge [EU COM 2013].

The premises, stated above on the basis of literature, allowed to formulate the conclusion that a specific framework is needed to describe, explain and design social innovation. Adopting design thinking logic and design led approach as a framework of practice, it is rather a collection of logically connected knowledge, methods and tools from different disciplines than strict rules of conduct [Braha, Maimon 1997]. The integral part of such a methodology is work culture [Sobota, Szewczykowski 2014; Kelley, Kelley 2015; Wszolek, Grech 2016]. Such an approach requires some humanistic, exploratory and iterative capital of attitudes towards the practice of design and reality [Wszolek, Grech 2016, Brown 2016], which D. Kelley calls figuratively creative confidence [Kelley, Kelley 2015]. To achieve socially recognize goals in a new way, we need processes of change emerging from the creative re-combination of existing assets, including especially human and social capital [Manzini 2014, p. 57]. Designers of social innovation should create new kinds of cultural forms, interpreting the changes in culture [Kimbell 2011, p. 287].

References

Aken J.E.V. (2004), *Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field-tested and grounded technological rules*, "Journal of Management Studies", 41(2), pp. 219–246.

Bason C. (2010), *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*, The Policy Press, Bristol.

Bason C. (2013), *Design-led innovation in government*, "Social Innovation Review", 11(2), pp. 15–17.

Bergman N., Markusson N., Connor P., Middlemiss L., Ricci M. (2010), *Bottom-up, social innovation for addressing climate change [in:] Energy transitions in an interdependent world: what and where are the future social science research agendas*, Sussex, 25–26 February 2010.

Braha D., Maimon O. (1997), *The design process: properties, paradigms, and structure*, "IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics-Part A: Systems and Humans", 27(2), pp. 146–166.

Brown T., Wyatt J. (2010), *Design thinking for social innovation*, "Development Outreach", 12(1), pp. 29–43.

Brown T. (2016), *Zmiana przez design: Jak Design Thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.

Bucolo S., Matthews J.H. (2010), *Using a design led disruptive innovation approach to develop new services: Practicing innovation in times of discontinuity*, "Proceedings of the 11th International CINet Conference: Practicing Innovation in the Times of Discontinuity", CINet, pp. 176–187.

Bucolo S., Matthews J.H. (2011), *Design led innovation: Exploring the synthesis of needs, technologies and business models*, "Proceedings of Participatory Interaction Conference 2011", 13–15 January 2011, Sønderborg, Denmark.

Bucolo S., Wrigley C. (2012), *Using a design led approach to emotional business modelling*, "Leading innovation through design: Proceedings of the DMI 2012 International Research Conference", DMI, pp. 323–333.

Cajaiba-Santana G. (2014), *Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework*, "Technological Forecasting and Social Change", 82, pp. 42-51.

Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R., Norman W. (2012), *Defining social innovation*, A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe", European Commission–7th Framework Programme, European Commission, Brussels.

Cronin M.J. (2014), *Top down innovation*, Springer, Cham.

Damanpour F., Szabat K.A., Evan W.M. (1989), *The relationship between types of innovation and organizational performance*, "Journal of Management studies", 26(6), pp. 587–602.

Dorst K. (2011), *The core of 'design thinking' and its application*, "Design studies", 32(6), pp. 521–532.

Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.

Gasparski W. (2007), *Wiedza o organizacji i zarządzaniu oraz jej poznawcze ugruntowanie*, "Współczesne Zarządzanie", 1, pp. 34–47.

EU COM (2013, *Guide to Social Innovation*, The European Commission, Regional and Urban Policy.

Hamel G., Breen B. (2008), *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Harvard Business School Press & Red Horse, Lublin.

Hippel E. (1988), *The Sources of Innovation*, Oxford, New York.

Holmström J., Ketokivi M., Hameri A.P. (2009), *Bridging practice and theory: A design science approach*, "Decision Sciences", 40(1), pp. 65–87.

Howaldt J., Schwarz M. (2010), *Social innovation. Concepts, Research Fields, and International Trends*, Sozialforschungstelle Dortmund, Dortmund.

Huff A., Tranfield D., van Aken J.E. (2006), *Management as a design science mindful of art and surprise a conversation between Anne Huff, David Tranfield, and Joan Ernst van Aken*, "Journal of Management Inquiry", 15(4), pp. 413–424.

Johansson-Sköldberg U., Woodilla J., Çetinkaya M. (2013), *Design thinking: past, present and possible futures*, "Creativity and Innovation Management", 22(2), pp. 121–146.

Kelley T., Littmann J. (2001), *The art of innovation. Currency and doubleday*, Random House, New York.

Kelley D., Kelley T. (2015), *Twórcza odwaga*, MTBiznes, Warszawa.

Kimbell L. (2011), *Rethinking design thinking: Part I*, "Design and Culture", 3(3), pp. 285–306.

Kwaśnicki W. (2015), *Innowacje społeczne – nowy paradygmat czy kolejny etap w rozwoju kreatywności człowieka?* [in:] W. Misztal, G. Chimiak, A. Kościański (eds.), *Obywatelskość wobec kryzysu: uśpieni czy innowatorzy?*, Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa, pp. 1–23.

Liedtka J., Ogilvie T. (2011), *Designing for growth*, Columbia University Press, New York.

Manzini E. (2014), *Making things happen: Social innovation and design*, "Design Issues", 30(1), pp. 57–66.

Morawska-Jancelewicz J. (2016), *Innowacje społeczne w miastach europejskich. Przykłady dobrych praktyk*, „Studia Miejskie”, 23, pp. 65–79.

Mulgan G. (2006), *The process of social innovation*, "Innovations: technology, governance, globalization", 1(2), pp. 145–162.

Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B. (2007), *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*, The Young Foundation, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School University of Oxford, Oxford.

Mumford M.D. (2002), *Social innovation: ten cases from Benjamin Franklin*, "Creativity Research Journal", 14(2), pp. 253–266.

Nowak S. (2012), *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa.

Olejniczuk-Merta A. (2013), *Innowacje społeczne*, "Konsumpcja i Rozwój", 1(4), pp. 21–34.

Phillips F. (2011), *The state of technological and social change: Impressions*, "Technological Forecasting and Social Change", 78(6), pp. 1072–1078.

Pol E., Ville S. (2009), *Social innovation: Buzz word or enduring term?*, "The Journal of socio-economics", 38(6), pp. 878–885.

Romme A.G.L. (2003), *Making a difference: Organization as design*, "Organization Science", 14(5), pp. 558–573.

Schön D.A. (1983), *The Reflective Practitioner – How Professionals Think in Action*, Basic Books, New York.

Sanders E.B.N., Stappers P.J. (2008), *Co-creation and the new landscapes of design*, "Co-design", 4(1), pp. 5–18.

Schumpeter J.A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.

Shangraw Jr R.F., Crow M.M., Overman E.S. (1989), *Public administration as a design science*, "Public Administration Review", 49(2), pp. 153–158.

Simon H. (1969/1996), *The Science of the Artificial*, MIT Press, Massachusetts.

Sobota D.R., Szewczykowski P. (2014), *Design thinking jako metoda twórczości*, "Filo-Sofija", 14(27), pp. 91–113.

Steward F., Liff S., Dunkelman M. (2009), *Mapping the Big Green Challenge*, NESTA Research Report, NESTA, London.

Verganti R. (2008), *Design, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda*, "Journal of product innovation management", 25(5), pp. 436–456.

Wszółek M., Grech M. (2016), Komentarz do wydania II [in:] T. Brown, *Zmiana przez design: Jak Design Thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, pp. 11–20.



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK

Studia I i II stopnia

(LICENCJACKIE, INŻYNIERSKIE, MAGISTERSKIE,
JEDNOLITE MAGISTERSKIE)

SPOŁECZNE I HUMANISTYCZNE

- Bezpieczeństwo narodowe
- Dziennikarstwo i komunikacja społeczna
- Europeistyka
- Filologia angielska
- Japonistyka
- Pedagogika
- Pedagogika specjalna
- Pedagogika resocjalizacyjna
- Psychologia
- Socjologia
- Socjokryminologia
- Stosunki międzynarodowe
- Turystyka i rekreacja

EKONOMICZNE

- Finanse i rachunkowość
- Logistyka
- Zarządzanie
- Ekonomia

ARTYSTYCZNE

- Film i sztuki audiowizualne
- Grafika

MEDYCZNE

- Fizjoterapia
- Kosmetologia
- Zdrowie publiczne

PRAWNE

- Prawo
- Administracja

TECHNICZNE

- Architektura i urbanistyka
- Geodezja i kartografia
- Informatyka

Studia podyplomowe

www.podyplomowe.san.edu.pl

PAO: Studia przez internet

www.pao.pl

Studia III stopnia

(SEMINARIUM DOKTORANCKIE)

- Informatyka
- Zarządzanie
- Językoznawstwo

www.san.edu.pl



Studia w języku angielskim:

* Bachelor & Master

- International Business Management
- International Business Communication
- International Tourism and Hospital Management
- IT Management

* American Master from Clark University

- Master of Science in Professional Communication
- Master of Public Administration
- Master of Science in Information Technology

* MBA@SAN z dyplomem Master Clark University Ma

www.clarkuniversity.eu